جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان :

اثر التمكين النفسي على تحقيق الميزة التنافسية

"دراسة ميدانية على شركات التامين الكويتية"

The Effect Of Psychological Empowerment On Achieving Competitive Advantage

A Field Study On The Kuwaiti Insurance Companies

إعداد الطالب

سطام الرشيدي

إشراف الدكتور

رياض ابازيد

2011

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

اثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية

"دراسة ميدانية على شركات التامين الكويتية"

The Effect of Psychological Empowerment on Achieving Competitive Advantage

A Field Study on The Kuwaiti Insurance Companies

إعداد الطالب

سطام الرشيدي

الرقم الجامعي

أعضـــاء لجنة المناقشة	التوقيع
د. رياض ابازيد (مشرفا ورئيسا)	....
د. زياد الصمادي	....
د. سليمان الحوري	....
د. محمد الكساسبة	....

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت.

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ 2011/5/11

الإهـــــــــــداء

اهدي هذا العمل .. إلى من جعلوا الحياة أفضل تعبيرا وشعورا ....إلى الذين قدموا لي الكثير من الرعاية والاهتمام ....إلى الذين لم يتوانوا يوما عن دعمي وتشجيعي.

اهدي هذا العمل إلى:

أمي وأبي،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،إخواني

وأخواتي،،،،،،،،،،،،،أصدقائي،،،،،،،،،،،،،إليكم جميعا اهدي هذا العمل

الباحث

سطام الرشيدي

الشكـــــر والتقديـــر

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل، لذلك أقدم باقات الشكر والتقدير للمشرف الفاضل الدكتور رياض ابازيد الذي طالما مد لي يد المساعدة ولم يتوانى يوما عن إنارة دربي للمضي بالطريق الصحيح، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة:

د. زياد الصمادي

د. سليمان الحوري

د. محمد الكساسبة

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للعاملين في شـــركات التـــامين الكويتيـــة رؤســـاء ومرؤوســـين لتخصيص جزء من وقتهم لتعبئة استبانات الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في قـــسم إدارة الأعمـــال لمـــا قدموه من رعاية واهتمام طول فترة برنامج الماجستير.

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

ملخص الدراسة باللغة العربية

اثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية

"دراسة ميدانية على شركات التامين الكويتية"

The effect of psychological empowerment to achieve competitive advantage
A field study on the Kuwaiti insurance companies

إعداد الطالب

سطام الرشيدي

إشراف الدكتور

رياض ابازيد

هدفت الدراسة الحالية التعرف على واقع التمكين النفسي في شركات التامين الكويتية، ومعرفة أثره على تحقيق الميزة التنافسية، من خلال دراسة أبعاد التمكين النفسي التي تمثلت بـ (التأثير، قيمة العمل، الاستقلالية، الجدارة) على تحقيق الميزة التنافسية.

وتكون مجتمع الدراسة من شركات التامين الكويتية، وقد تمثلت عينة الدراسة بـ: شركة وربة للتامين، شركة الكويت للتامين، الشركة الأهلية للتامين، وكان مجموع الاستبانات التي تم استرجاعها(114) استبانة بنسبة(68%)، وبعد استبعاد (7)استبانات غير صالحة للتحليل، خضعت (107) استبانة للتحليل الإحصائي، و بعد تحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. كشفت نتائج التحليل لبيانات الدراسة وجود أثر لكل أبعاد التمكين النفسي(التأثير، والجدارة، وقيمة العمل، والاستقلالية) على تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين الكويتية.

2. كشفت نتائج التحليل لبيانات الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التمكين النفسي تعـزى للمتغيـرات الديمغرافية والوظيفية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) فـي شـركات التأمين الكويتية.

3. كشفت نتائج التحليل لبيانات الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية تعزى للمتغيـرات الديمغرافية والوظيفية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) فـي شـركات التأمين الكويتية.

الفصـــــــــــــــــل الأولـــــــــــــــــــــــ:

الإطار العام للدراســــــــــــــــــــــــــــــة

1.1 المقدمة:

في عصر العولمة والانفتاح الذي تميز به عالم اليوم، وما ترتب عليه من حتمية التحـول مـن البناء الإداري الهرمي إلى البناء والنمط الديمقراطي والمشارك ليكون أكثر انفتاحا ومرونة، فقـد أصبح مفهوم تمكين العاملين موضوع الاهتمام من قبل مختلف الباحثين، لترسيخ روح المسؤولية لدى العاملين، ولما للتمكين من أثر فعال في تحسين الأداء الوظيفي، وأثره على المنظمـة، مـن خلال تحفيزهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار وكسر جمود الهياكل التنظيمية الهرمية، وبنـاء الثقة بين الإدارة والعاملين([1]).

وكنتيجة للتمكين يتم طرح أفكار جديدة من قبل الموظفين وليس إقتصار طرح الأفكـار وتنفيـذها على الإدارة العليا، لأن العاملين هم الأقرب إلى العمل في سير العمل، وهم الأقدر على المعرفـة ما يحتاج العمل من تطوير وليس الإدارة العليا التي لا تعيش الواقع العملي، فان المنظمـة التـي تطبق مفهوم التمكين هي الأقدر إلى بناء ميزة تنافسية على المدى البعيد، لأن المنظمات بحاجـة إلى التميز والتفرد بطبيعة عملها عن المنظمات الأخرى، نظرا لزيادة التنافس كنتيجة لما يتسم به عالم اليوم.

---

[1] لؤي بطاينة، ***اثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعامين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال***، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2008.

بما سبق نلاحظ العلاقة التي تربط التمكين النفسي والميزة التنافسية والتي سوف تقوم هذه الدراسة المتواضعة بدراستها([1])، لذلك سوف تتناول هذه الدراسة اثر التمكين النفسي في تحقيــق الميــزة التنافسية في شركات التامين الكويتية في محاولة لكشف اثر عناصر التمكين النفسي فــي الميــزة التنافسية، ولمعرفة أهم الإجراءات لتبني أسلوب التمكين النفسي في المنظمات الخدمية.

2.1 أهمية الدراسة:

1. تبين بعد المراجعة المستفيضة لموضوع التمكين، أن المسار البحثي كان يميــل إلــى دراســة التمكين الإداري، والتقليل النسبي من الاهتمام بالتمكين النفسي، لذلك ارتأى الباحث دراسة التمكين النفسي في أثره في تحقيق الميزة التنافسية، وأن هذه الدراسة تبحث في موضوع جديد، وتعد مــن الدراسات الأولى حسب علم الباحث التي تأخذ على عاتقها ما تم ذكره، بــذلك إن تنــاول أبعــاد التمكين النفسي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مما ينعكس إيجابــا علــى شــركات التــامين الكويتية.

2. كما تنبع أهمية الدراسة من أختيارها أبعاد التمكين النفسي في شركات التامين الكويتية، لما لها من اثر في تنمية الموارد البشرية وما سوف ينعكس من اثر في تنمية المنظمات الإدارية الكويتية، لان الموارد البشرية بين المنظمات تتصف بدوام الحراك والتنقل، لذلك إن مستوى التمكين النفسي له الأثر في تحقيق الرفاه والحياة الرغيدة للمواطن الكويتي بشكل عام، كما لها الأثر فــي تنميــة

---

[1] [1] محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيتي، اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، ***دراسات العلوم الإدارية***، مجلد(33)، عدد(2)، 2006

المورد البشري في المنظمات الكويتية وبالتالي تحقيق الأهداف للدولة الكويتية لما لها من دور في تحقيق أهداف سامية على المستوى المحلي.

3. وأخيرا إن أهمية لدراسة تنبع من كونها سبيلا للمضي قدما من بـــاحثين مهتمـــين بهـــذا الموضوع، وما سوف ينعكس على المعرفة العلمية المتعلقة بموضوع التمكين النفسي في التركيز على نقاط الضعف إن وجدت ومحاولة تعزيزها، والتأكيد على نقاط القوة والتأكيد عليها، لذلك تعد هذه الدراسة سبيلا لإجراء الكثير من الدراسات على المنظمات الكويتية سواء الخدمية أو الإنتاجية لمعرفة اثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية.

3.1 مشكلة الدراسة:

إن معظم المديرين وبخاصة في الدول النامية ما زالوا يعتقدون أن تمكين العاملين وتقويتهم إداريا سوف ينعكس على نفوذهم وسيضعف سيطرتهم على المنظمة، مما يـــؤدي فـــي ضـــعف الثقـــة بالعاملين، وعدم إفساح المجال لهم في تطوير أنفسهم وبالتالي تطوير المنظمة[1]، وهذا السبيل هـــو العذر أو المشكلة الإدارية متواصلة البحث من قبل المهتمين في موضوع التمكـــين الإداري، أمـــا موضوع التمكين النفسي فهو الأكثر تأثيرا، لمحاكاته العامل النفسي لدى العاملين، وما يترتب عليه في المستقبل، لما يستلزم من تغيير سلوك العاملين.

وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

---

[1] الحراحشة، الهيتي، اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، ***مرجع سبق ذكره*** 2006، 241

ما أثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التامين الكويتية؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

ما أثر عنصر التأثير في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التامين الكويتية؟

ما أثر عنصر قيمة العمل في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التامين الكويتية؟

ما أثر عنصر الاستقلالية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التامين الكويتية؟

ما أثر عنصر الجدارة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التامين الكويتية؟

4.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى بيان درجة تطور العمل الإداري في شركات التامين الكويتية من خلال إنعكاس أهم المبادئ الإدارية عليه، وذلك من خلال بيان مدى تطبيق التمكين النفسي فيها، لمعرفة ما إذا كانت هي منظمات تلاحق الركب والتطور العلمي الخاص بالعلوم الإداري أم أنها منظمات تميل إلى الثبات والخصوصية في عملها، وما سوف يترتب على ما سبق في نوعية المورد البشري وتحقيقه لمستويات مرضيه سواء على مستوى المنظمات العاملة في التامين أو على المنظمات الكويتية الأخرى، لما تم بيانه سابقا في حراك الموارد البشرية في السوق الكويتية.

2. كما تهدف الدراسة لأن تكون مرجعيه للباحثين والمهتمين بالعمل الإداري لإمكانية الاستفادة من أهم النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي من المتوقع الوصول إليها، في هذه الدراسة لإمكانية التطبيق على المنظمات الكويتية أو العربية الأخرى.

3. للتعرف على الفروقات في إجابات عينة الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية في التمكين النفسي والميزة التنافسية.

4. وأخيرا تهدف الدراسة إلى التعرف على اثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين الكويتية، وذلك لما تمثله الشركات سالفة الذكر من أساس يدعم الاقتصاد الكويتي، ولما يمثله من ضمان لحياة المواطنين الكويتيين، من خلال التأمين على الإنسان، والحاجات المختلفة، وبالتالي إذا انعكس التمكين النفسي في هذه المنظمات المبحوثة سوف ينعكس مستوى الخدمة المقدم للمواطن الكويتي، وبما أنني جزء من المجتمع الكويتي ودائم التأثر بمعطياته، كان لا بد من تناول هذا الموضوع وذلك لإمكانية إفادة المجتمع المبحوث بأهم النتائج والتوصيات المتوقعة للدراسة.

5.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين الكويتية".

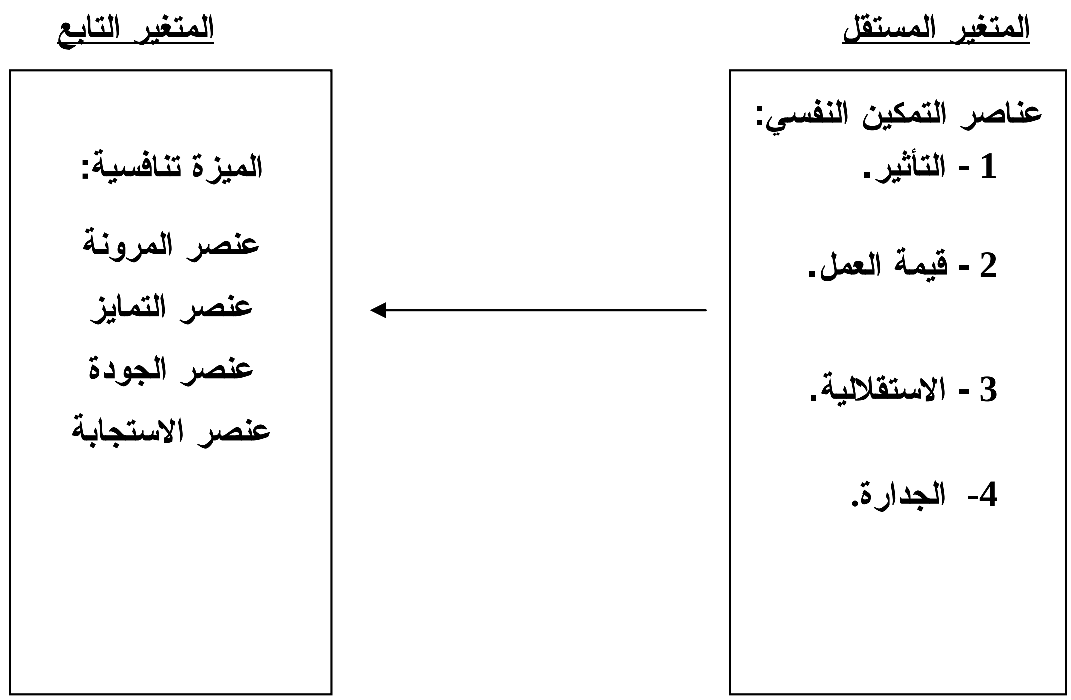
الفرضية الرئيسة الثانية:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التمكين النفسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) في شركات التأمين الكويتية؟"

الفرضية الرئيسة الثالثة:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفـــراد عينة الدراسة نحو مستوى تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) في شركات التأمين الكويتية؟"

6.1 مخطط الدراسة:



7.1 التعريفات الاصطلاحية لمتغيرات الدراسة:

التعريفات الاصطلاحية لمتغيرات الدراسة المستقلة:

التمكين النفسي: هو تشجيع الأفراد والسماح لهم بأخـذهم للمـسؤولية الشخـصية لتحـسين أداء وظائفهم، ليساهموا في انجاز أهداف شركات التامين الكويتية، مما يستدعي خلق ثقافة لتساهم في تشجيع العاملين في كافة المستويات ليشعروا أنهم يصنعوا الفرق، والـذي يـسهم بـدوره علـى حصولهم على الثقة والمهارة [1].

عنصر الأثر: وجود أثر إيجابي لعمل الموظف في شركات التامين الكويتية.

عنصر قيمة العمل: إذا كان الموظف في شركات التامين الكويتية ينظر إلى عمله انه مهـم وذات قيمة فانه سوف يؤدي إلى خلق معنى لعمله.

عنصر الاستقلالية: أن يكون الموظف في شركات التامين الكويتية داخل عمله في وضع تنافـسي ضمن زملاءه، لتمكنه من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة.

عنصر الجدارة: لاشك أن العمل يزود الموظف في شركات التامين الكويتية بالاختيار، من خلال تمكينه من تحديد الطريقة التي تناسبه في انجاز المهام واختيارها[2].

---

[1] Govindarajan, M, & Natarajan,S, ***Principle of Management***, Prentice Hall of India New Delhi, 2007,p170.

[2] بطاينة، ***اثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال***، مرجع سبق ذكره، 2008.

الحراحشة، الهيتي، اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، ***مرجع سبق ذكره*** 2006

التعريف الاصطلاحي لمتغير الدراسة التابع:

الميزة التنافسية: هي قدرة شركات التامين الكويتية خلق قيمه للزبائن أو العملاء الذين يتعاملوا معها، لإمكانية المنافسة في السوق المحلي، وتشمل: عنصر المرونة، والتمايز، والجودة، والاستجابة[1].

المرونة: وهي تكيف شركات التامين الكويتية مع التقلبات في الطلب.

التمايز: وهي قدرة شركات التامين الكويتية على تقديم خدمة متميزة عن ما تقدمه مثيلاتهـا فـي العمل.

الجودة: وهي قدرة شركات التامين الكويتية على تقديم خدمة ذو مواصفات عالية.

الاستجابة: وهي قدرة شركات التامين الكويتية على تلبية طلبات الزبائن[2].

---

[1] Frank Huber, & Andreas Herrmann, Gaining Competitive Advantages Through Customer Value Oriented Management , ***American Marketing Association***, 2000

[2] أحمد الخروبي، **"الميزة التنافسية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجمعية العلمية لنادي الدراسات الاقتصادية في جامعة وهران، 2008، ص30

8.1 منهجية الدراسة

1.8.1 تصميم الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي من خلال دراسة ميدانية لجمـــع المعلومـــات مـــن المصادر الأولية عن طريق استبانة تخدم أهداف الدراسة تم توزيعها على أفراد هينة الدراسة.

2.8.1 طرق جمع البيانات

وسائل جمع البيانات الثانوية: تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة للأدبيات من كتب ودوريات ودراسات سابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة**.**

وسائل جمع البيانات الأولية: قام الباحث بتصميم استبانة بعد الاطلاع على من الدراســـات ذات العلاقة[1]، كوسيلة لجمع البيانات الأولية، وتم توزيعها على العاملين في شركات التامين الكويتية، لمعرفة أثر التمكين النفسي في تحقيق ميزة تنافسية لهذه الشركات.

و اشتملت استبانة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديموغرافية والوظيفية (الجنس العمر المؤهل العلمي الخبرة الوظيفية**)**.

---

[1] الحراحشة، الهيتي، اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، ***مرجع سبق ذكره*** 2006.

Govindarajan, M, & Natarajan,S, ***Principle of Management***, Prentice Hall of India New Delhi, 2007.

بطاينة، ***اثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعامين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال***، مرجع سبق ذكره،2008.

Frank Huber, & Andreas Herrmann, Gaining Competitive Advantages Through Customer Value Oriented Management , ***American Marketing Association***, 2000

الجزء الثاني: يحتوي على مجموعة من الأسئلة، والتي جاءت لقياس أبعاد التمكين النفسي واشتمل هذا الجزء على أربع محاور :

1 - المحور الأول: **التأثير.**

2 - المحور الثاني: **قيمة العمل.**

3 - المحور الثالث: **الاستقلالية.**

4 - المحور الرابع: **الجدارة.**

الجزء الثالث: يحتوي على مجموعة من الأسئلة، والتي جاءت لقياس الميزة التنافسية مـن خـلال المحاور التالية:

1 - المحور الأول: **المرونة.**
2 - المحور الثاني: **التمايز**.
2 - المحور الثالث: **الجودة**.
4 - المحور الرابع: **الاستجابة**.

و تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس الجزء الثاني والثالث من الدراسة، وعلى الشكل التالي: (درجة 1) لـ(أتفق تماما)، (درجة 2) لـ(أتفق)، (درجة 3) لـ(موافق بدرجة متوسطة)، (درجة 4) لـ(لا أتفق)، (درجة 5) لـ(لا أتفق تماما)**.**

3.8.1 الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة)

صدق الأداة :

قام الباحث بعرض الاستبانه بصورتها الأولية على الأستاذ المشرف، لمناقشة فقراتها، وتم عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين في عدد من الجامعات الكويتية والأردنية المختلفة والملحق رقم(5) يبين أسماء المحكمين الذين تم الاستعانة بهم لتحكيم أداة الدراسة، للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ووضوحها، وسلامة صياغتها ومحتوياتها، ثم عدلت بناءً على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات جديدة، وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى العاملين في شركات التامين الكويتية المشمولة في الدراسة، ولتكون أكثر صدقاً في قياس موضوع هذه الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ(Cronbaches Alpha)، والجدول (1/1) يبين المعاملات لمجالات الدراسة، وقد اعتبرت هذه النسب مناسبة وملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول(1/1)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات

البعد	الاتساق الداخلي
التمكين النفسي	0.73
الميزة التنافسية	0.78

4.8.1 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التـأمين الكويتيـة المـسجلة فـي وزارة الصناعة والتجارة الكويتية، وكانت الشركات كالآتي:

شركة وربة للتامين، شركة الكويت للتامين، الشركة الوطنية للتامين التكـافلي، الـشركة الأهلية للتامين، المثنى للتامين التكافلي، وثاق للتامين التكافلي، شركة الخلـيج للتـامين، الـشركة الأولى للتامين التكافلي.

عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة من العاملين في: شركة وربة للتامين، شركة الكويت للتـامين، الـشركة الأهلية للتامين، لإمكانية أخذ أكبر الشركات من حيث عدد العاملين وذلك لإمكانية الاسـتفادة من أهم الشركات العاملة في هذا المجال، وكان مجموع العاملين في الشركات عينة الدراسـة متمثل بـ(832)، وتم اخذ (20%) من العدد الكلي تبعا لـ (Uma Sekaran[1])، وتمثل العدد الكلي بـــ (166.4)، وتم توزيع (168) استبانة لشركات التامين عينة الدراسة، بواقع (56) استبانة لكل شركة تامين، من خلال تناول الموظفين كعينة عشوائية بسيطة، وقد تم اسـترداد من شركة وربة للتامين(38) استبانة وتم استبعاد (2) استبانة غير صالحة لغايات التحليل، أما شركة الكويت للتامين فقد تم استرداد (35) استبانة وتم استبعاد (2) اسـتبانة غيـر صـالحة لغايات التحليل، وأخيرا تم استرداد من الشركة الأهلية للتامين(41) وتم استبعاد (3) اسـتبانة غير صالحة لغايات التحليل، وبذلك إن مجموع الاستبانات التي تم استرجاعها(114) اسـتبانة

---

[1] Uma Sekaran, ***Research Method for Business***, third edition, John Wiley, USA, 2000, P 274

بنسبة(68%)، وبعد استبعاد (7)استبانات غير صالحة للتحليـــل، خــضعت (107) اســتبانة للتحليل الإحصائي.

5.8.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اختبار كرونباخ ألفا(Reliability) : للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة.

مقاييس الإحصاء الوصفية(Descriptive Statistic Measures) : لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه.

تحيل التباين الرباعي(Anova) لقوة التأثير بين العوامل الديمغرافية.

تحليل الانحدار (Multiple Regression): لقياس الأثر بــين متغيــرات العامــل المستقل والتابع .

9.1 الدراسات السابقة:

1.9.1 الدراسات العربية:

دراسة الشرع (2009) ([1]) هدفت الدراسة للتعرف على أبعاد التمكين الهيكلي والنفسي في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي كما يراها العاملون في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، كما هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد التمكين النفسي جاء مرتفعا، في حين إن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الهيكلي قد جاء بدرجة متوسطة، كما أن مستوى أداء العاملين للدور الرسمي جاء مرتفعا في حين إن مستوى أداء الموظفين للدور الإضافي جاء متوسطا، وأخيرا تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول إدراكهم لأبعاد التمكين النفسي والهيكلي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية، في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لمستوى أداء الموظفين لسلوكيات كل من الدور الرسمي والإضافي.

وهدفت دراسة بطاينة(2008) إلى التعرف على اثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في إقليم

---

[1] مريم الشرع، ***اثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي : دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك عبدالله الجامعي***، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2009

الشمال ([1])، ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت(152) استبانه على جميع مــديري المــديريات فــي محافظات إقليم شمال الأردن(اربد، المفرق، جرش، عجلون) وكان عدد الاستبانات المــسترجعة والصالحة للتحليل (112) استبانه وبنسبة(73%) من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

يؤثر التمكين والدعم التنظيمي بمتغير السلوك التنظيمي تأثيرا ايجابي، وكان متغير التمكين يفسر تباينا أعلى من الدعم التنظيمي بمتغير السلوك الإبداعي، كما لا توجد فروقــات ذات دلالــة إحصائية لإجابات المدراء نحو أبعاد الدراسة تعزى للعمر والمؤهــل العلمــي، وأخيــرا هنالــك معوقات كثيرة لتطبيق التمكين، كالمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.

أما دراسة ابودولة (2007) جاءت تقوم على دراسة الميزة التنافــسية ([2])، والتــي هــدفت الدراسة إلى معرفة اثر نظم التكاليف على الميزة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية من وجهة نظر المدير أو المدير المالي، لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه وتوزيعهــا علــى عينــة الدراسة المكونة من (30) شركة تم اختيارها من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في ســوق عمان المالي، وأظهرت النتائج أن هنالك علاقة ايجابية بين نظم التكــاليف والميــزة التنافــسية للشركة.

---

[1] بطاينة، ***اثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال***، مرجع سبق ذكره، 2008.

[2] احمد ابودولة، ***اثر نظم التكاليف على الميزة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية:دراسة تحليلية***، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2007

وهدفت دراسة الحراحشة و الهيتي (2006)([1]) إلى معرفة اتجاهات العــاملين (مهندســين، فنيين، وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمــي فــي السلوك الإبداعي، وقد اشتملت الدراسة على عينة حجمها(500) عامل فــي شــركة الاتــصالات الأردنية وكان عدد الاستبانات المسترجعة (235).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها:

إن متغيرات الدراسة المستقلة(التمكين الإداري) و (الدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، ولكن إن التمكين الإداري يفسر تباينا أعلى في السلوك الإبداعي مــن الــدعم التنظيمي.

وهدفت دراسة التميمي والخشالي (2004) إلى التعرف على تأثير السلوك الإبداعي علــى الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن ([2]) ولتحقيق هدف الدراسة تــم اســتخدام استبانه، صممت لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من(69) مديرا ينتمون إلى ثمانيــة مــن الشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

إن معدل مستوى توافر أبعاد السلوك الإبداعي، وأبعاد الميــزة التنافــسية كانــت بدرجــة متوسطة، وهنالك علاقة ايجابية معنوية بين غالبية أبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد الميزة التنافسية، وأوضحت الدراسة أن السلوك الإبداعي يؤثر معنويا على الميزة التنافسية للمنظمة، كما أشــارت

---

[1] الحراحشة، الهيتي، اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، ***مرجع سبق ذكره*** 2006

[2] إياد التميمي وشاكر الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية" ***مجلة البصائر***، مجلد(8)، عدد(2)، 2004

نتائج الدراسة أن هنالك تأثيرا معنويا لبعدي السلوك الإبداعي المتعلقين بحل المشاكل وسعة الاتصالات على جميع أبعاد الميزة التنافسية، وهنالك تأثيرا معنويا لبعدي قدرة الإدارة على التغيير وتشجيع الإدارة على بعض أبعاد الميزة التنافسية، وأخيرا تبين وجود تأثير معنوي لروح المجازفة على جميع أبعاد الميزة التنافسية.

أما دراسة اليعقوب (2004) ([1]) فقد هدفت إلى محاولة اختبار علاقة ثقة الموظف بالمدير وإدراكه للتمكين، من خلال اختبار عناصر التمكين التالية(المعنى، المقدرة، الاستقلالية وحرية الاختبار، والتأثير)، تم اختبار ثقة الموظف بالمدير من خلال اختبار العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية.

تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، وشمل الاستبيان الموظفين من غير شاغلي الوظائف الإدارية، وقد اشتمل الاستبيان على(39) فقرة بالإضافة إلى أربعة أسئلة اختيارية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

إن عنصر الثقة بالمدير هو نقطة جوهرية في جهود تمكين الموظف، وضرورة توفير المتطلبات السابقة لنجاح تمكين الموظفين كالدورات التدريبية وتطوير المهارات والقدرات الفردية.

[1] تمارا اليعقوب، ***ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي***، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2004

أما دراسة الروسان(2000) ([1]) هدفت إلى بيان اثر الخيار الاستراتيجي المتمثل في القيادة الشاملة للتكلفة وإستراتيجية التمايز لبيان أثره في الميزة التنافسية، وذلك لمعالجة مشكلة ضـــعف الإدراك في العلاقة بين حلقات المسار الاستراتيجي (الخيار والميزة) من خلال فرضية رئيـــسية مفادهـــا "وجود علاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية".

وتوصلت الدراسة إلى أن تبني الخيار الاستراتيجي المتمثل فـــي القيـــادة الـــشاملة للتكلفـــة والتمايز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية وميزة سعريه على التوالي.

2.9.1 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Welch)(2010) التي تناولت موضوع الميزة التنافسية ([2]) والتي هدفت الدراســـة إلى معرفة الأثر للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، التي قام بهـــا مـــدير جنـــرال الكترك (جاك ويلش) ، قامت الدراسة في البداية بضرورة وجـــود تـــوازن بـــين رؤيـــة الإدارة وتصرفاتها، تطوير الاستراتيجيات، تهيئة الجو المناسب للعمل، لان هذه العوامل الأربعة الـــسالفة الذكر تحول من تطبيق المسؤولية الاجتماعية، إذا لم كانت غير موجودة.

وأخيرا توصلت الدراسة إلى أن هذه المسؤولية الاجتماعية ذو تأثير كبير في تحقيق الميـــزة التنافسية، لذلك توصي الدراسة بضرورة استخدام هذا النهج من قبـــل المنظمـــات، مـــع الأخـــذ بالاعتبار توافق الموارد المالية مع نشاطات المسؤولية الاجتماعية.

---

[1] محمود الروسان، اثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية" دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية"، ***مجلة اربد للبحوث والدراسات***، مجلد(2)، عدد(2)، 2000

[2] Jack, Welch, Manager as Ethics-Builder: Investing in Social Responsibility For Building Competitive Advantage, **Journal *of Comparative Sociology & Ethics*** ,Vol. 37, 2010

أما دراسة (Lawler)(2009)([1]) هدفت الدراسة إلى توضيح دور المورد البــشري، ومــا أثره في تقديم الميزة التنافسية للمنظمات، وذلك لما تسببه الميزة التنافسية في نجاح للمنظمات على المستوى البعيد، إن حافظت على هذه الميزة، وانتهت الدراسة أن المورد البشري في أي منظمــة كانت، ومهما كان مجال عملها، يبقى المورد البشري أساس الميزة التنافسية وذلك بإعطاءه أهــم الإجراءات المناسبة للقيام بالعمل بالطريقة الصحيحة وتوجيهه بالطريقة المثلى، وأخيرا اســتخدام أهم النظريات المتعلقة برفع كفاءة إنتاجية المورد البشري من قبل المنظمات مكان العمل.

وهدفت دراسة (Organization World Health)(2006) إلى بيان عنصر التمكين على العامل([2])، فقد هدفت الدراسة إلى التعريف بالأثر النفسي للتمكين على صحة الفرد الجسدية، عــن طريق إجراء اختبارات متعددة للعامين.

وقد انتهت الدراسة أن في إعطاء العامل التمكين يؤدي إلى شعوره بالراحة والإقبال علــى العمل بصورة اكبر، لأنه يكون في هذه اللحظة هو مالك وقائد العمل، ويعتبر نفسه قدوة للآخرين، مع تأكيد الدراسة على إتاحة الجو المناسب للعمل وكذلك تأكيد وجود ثقافة منظمية تــساعد علــى التمكين بالمعنى الفعلي.

ودراسة (Roberts)(2005)([3]) التي هدفت الدراسة إلى التفرقة بين نظرة الجيل الجديد من المديرين والجيل القديم من المديرين، وذلك من حيث التمكين للعاملين ضمن دائرة كل مدير، وقد تبين أن مدير الجيل القديم هو أكثر ميلا لاستخدام السلطة المتاحة له لتسيير إجراءات العمل، لكن

---

[1] EDWARD, LAWLER III, Make Human Capital A Source of Competitive Advantage, ***Organizational Dynamics*;**, Vol. 38 Issue 1, 2009

[2] Organization World Health, What is the Evidence on Effectiveness of Empowerment to Improve Health? , ***Management Journal***, 2006

[3] Richard, Roberts, POWER AND EMPOWERMENT, ***Religion & The Transformation of Capitalism***, vol 15, iss 3 , 2005.

مديرين العهد الجديد إن صح التعبير هم أكثر اهتمام بالعاملين وإتاحة الفرص لهم فــي التــدريب وتطويرهم بالشكل المطلوب والصحيح.

هدفت دراسة (Mano-Negrin) (2003) ([1]) إلى معرفة التأثيرات البيئية في اختلاف تقليــل الفجوات التي تواجه المنظمات، كذلك هدفت إلى دراسة التمكين في هذه المنظمات، وقــد قامــت عينة الدراسة من اخذ عينة تتكون من(137) من المنظمات الــسابقة الــذكر. وتوصــلت الدراسة أن الهيكل التنظيمي والكفاءة التنظيمية هي سبب المــشكلات التــي تواجــه المنظمــات المبحوثة، وهي السبب التي يرجع إليها المشاكل التي تحول التي من تطبيــق التمكــين بالــشكل الصحيح، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن الشركات كان اعتمادها متفاوتا فــي الاعتمــاد علــى الموارد مما أدى إلى الاختلاف النتائج في المنظمات المبحوثة.

أما دراسة (Gregorio)(2003) فقد ناقشت المصطلح الأقرب إلى التمكين وهو التفويض ([2]) وهدفت إلى التفرقة بين مصطلحين التفويض والتمكين، ومعرفة إذا كان هــذان المــصطلحين مرادفين ويحملان نفس المعنى.

وتوصلت الدراسة إلى أن التفويض يختلف كثيرا عن التمكين وذلك لان التفويض هو نقــل للصلاحيات مع حفاظ المسؤول على سلطته ومسؤوليته لهذه الأعمال التي تم التفويض بها، ويكون التفويض بالعمل من قبل العاملين دون الرجوع إلى المدير، ولكن التمكين يختلف كثيرا عن ذلــك لأنه هو نقل لمسؤولية المدير إلى العاملين وذلك لتوسيع الصلاحيات التي يقــوم بهــا العــاملين،

---

[1] Rita, Mano-Negrin, A Stakeholder Approach to Effectiveness Gaps and Empowerment in Public and Independent Human Service Organizations, ***Administration in Social Work*** **,** Vol. 27 Issue 3, 2003

[2] Gregorio Billikopf, Empowerment and Delegation , ***University of California*** , 2003

وإشراكهم في المسؤولية، كما أن التمكين دائم وليس عمل تبعا لضغوطات العمل، بل انه ينبثق من رؤية قوية للمديرين والإيمان بالعاملين.

أما دراسة (Niehoff)(2001) ([1]) هدفت الدراسة إلى معرفة اثر التمكين والاغناء الوظيفي على ترك العمل، من قبل المشرفين في المنظمات، لما يسببه ترك المشرفين من مشاكل في عمل المنظمات.

وانتهت الدراسة إلى أن التمكين ليس له اثر على الرضا الوظيفي لمجتمع الدراسة، ولكـــن كان له الأثر الكبير في الاغناء الوظيفي.

ما تمتاز به الدراسة الحالية:

تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية التي تم عرضـــها، أنها قد ربطت بين التمكين النفسي والميزة التنافسية، والملاحظ أن الدراسات السابقة لم تقم بهـــذا الربط، فإما كانت دراسات استكشافية أو ربطت التمكين النفسي مع متغير غير الميزة التنافــسية، الذي يعد المتغير التابع لهذه الدراسة.

كما تمتاز الدراسة الحالية من خلال مجال التطبيق لها، من خلال تطبيقها علـــى شـــركات التامين الكويتية، فإما الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية، فقد كان مجال تطبيقهـــا علـــى مؤسسات ذات صبغة اقتصادية سواء إنتاجية أو خدمية ، أما هذه الدراسة فان تطبيقها على مجال يعد رائدا من نوعه بتطبيقها في مجال التامين بتطبيقها على شركات التامين الكويتية.

---

[1] Brian, Niehoff, The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment, ***Group & Organization Management***, Vol. 26 Issue 1, 2001

الفصـــــــــــــــــل الثانــــــــــــــــــي:

مراجعة أدبيات الدراســـــــة والإطار النظري

المبحـــــــــث الأولـــ

التمكـــين

المبحـــــــــث الثانــي:

الميزة التنافسيـــة:

المبحث الأول:

التمكـــــــــــــــين

1.1.2 المقدمة:

ظهر مصطلح التمكين في بداية الثمانينيات من القرن المنصرم ، وقد تــم الاهتمـــام بهـــذا المصطلح بجميع المنظمات لكن مع الاختلاف والتفاوت بين المنظمات على اختلاف مجال عملها، وعدد موظفيها، فكانت البدايات عنـــد ظهـــور كتـــاب لـــــــ(Block) تحـــت عنـــوان:(The Empowered Manager) ، ومنذ ذلك الوقت اخذ الاهتمام المتزايد في هذا المصطلح، ويكمـــن تعريفه على انه: "قدرة الموظفين على اتخاذ القرار في مجال عملهم مع التركيـــز علـــى قبـــول الموظفين للسلطة المعطاة لهم"، وكان الاهتمام في بداياته يعنى بالمنظمـــات الخدميـــة، ثـــم إلـــى المنظمات بشكل عام، مع مراعاة الاختلاف النسبي لتطبيق لهذا المصطلح[1].

وان المتتبع لموضوع التمكين يلاحظ انه مصطلح يفتقر إلى الغموض في المجالات العمليـــة والعلمية، مع وجود الكثير من المعوقات التي تحول دون تطبيقه، على الرغم من انه أكثر المفاهيم تداولا والأقل تطبيقا على ارض الواقع، وذلك لما يعنيه للمديرين في التنازل عن سلطتهم لـــصالح العاملين، مما يؤدي إلى خلق الكثير من صعوبات التطبيق، بالإضافة إلى حداثة هذا المفهوم[2].

---

[1] Amarjit Gill*, The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress, ***Business and Economics Journal***, Volume 2010, p2

[2] Selman, ***Empowerment,*** op,cit,P5

لما ذكر سوف نأتي على دراسة مفهوم التمكين بكل ما يشمله من الجوانب المـرتبط بـه، وسوف يتم التطرق إلى كافة أنواعه، مع الأخذ بعين الاعتبار أهم صعوبات تطبيقه، واهم معوقاته التي تحول دون استفادة المنظمة من هذا المفهوم في تلبية المطالب الحديثة العلمية، لإمكانية زيادة نمو المنظمة، وما سوف ينعكس على كل العاملين فيها.

2.1.2 مفهوم التمكين الإداري:

يحمل مفهوم التمكين آراء كثيرة من قبل الباحثين فلا يوجد تعريـف متفـق عليـه، لكـن الإسهامات العلمية للباحثين احتملت العديد من التفسيرات بسبب اختلاف وجهات النظر:

فقد عرف الدواني التمكين الإداري على انه: "إعطاء أفراد المنظمة الثقة والحرية، وتمكينهم مـن المصادر التي تدعم عملهم وأحكامهم وقراراتهم، فان المرؤوسين في هذه الحالة يـصبحوا بعـد التمكين جزء من السلطة الفعلية، ونتيجة لذلك تتغير علاقاتهم مع القادة لأنهم أصبحوا شركاء فـي العملية الإدارية"[1].

وعرف الدوري وصالح التمكين على انه: "إشراك الموظفين(فرديا أو ضمن فريـق) فـي تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعـاني والمنافـسة والتقريـر الشخصي، وهذا يولد فهم وإدراك العمل بشكل واضح، فإدراك المنافسة يمـنح العـاملين الثقـة بامتلاكهم ما هم بحاجة إلية، وان التقرير الذاتي يشعر العاملين بالقـدرة علـى الـسيطرة علـى

---

[1] كمال دواني، أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين،ط1، الهيئة اللبنانية ، بيروت، 2001،ص103

أنشطتهم الخاصة والقدرة على الاستجابة وإحداث الأثر المباشر، كما أن إدراك هذا الأثر يجعـــل العامل يرى نتائج عمله، وبذلك إن التمكين يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وانجازها والشعور بالانتماء إليها والثقة بالنفس وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا اكبر في أداء أعمـــالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي"[1].

أما أفندي فيرى التمكين على انه: "إشراك جميع الأفراد في صنع نجاح المنظمة، وتحـــسين الأداء بصورة ايجابية، وبالتالي إن التمكين يشكل حجر الأساس في ثقافة المؤسسة وقيمها".

أما القواقنة فقد عرف التمكين الإداري على انه: "ضرورة حتمية يتطلبها التقدم في شتى منـــاحي الحياة[2]".

أما (Randolph & Sashkin) فقد عرفا التمكين على انه: "الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبـــرة ومعرفـــة ودافـــع داخلي[3]".

أما (Lasshely) فقد عرف التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل التمكـــين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المؤسسة، ولا يمكن إن تتم عمليـــة

---

[1] زكريا الدوري، واحمد صالح، ***إدارة التمكين واقتصاديات الثقة***، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص28

[2] عمر قواقنة، ***إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم التمكين دراسة ميدانية - جامعة البلقاء التطبيقية***،رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2007،ص 10

[3]Randolph & sashkin, ***can organization empowerment? Work in multinational setting***, academy of management executive, p102

التمكين دون مقومات المشاركة والتفاعل والانتماء الذي ينسجم مع الشعور بالمسؤولية وتحقيق الأهداف، وأخيرا فان التمكين يقود الفرد إلى الشعور بالانتماء المعنوي والانتماء المادي[1].

وعرف(Selman) التمكين عبارة عن: "مسؤولية الموظف عن التزاماته في المؤسسة، عن طريق اتخاذ القرار المناسب للقيام بالعمل المناسب في المنظمة لإمكانية تحقيق أهدافها، وهو لا يعني القيام بكل شي بشكل شخصي، والشعور بأهمية العنصر البشري الموجود بالمنظمة للمساعدة في القيام بالعمل[2]".

وعرف(Gill) التمكين انه: عملية تهدف إلى تحويل النفوذ والسلطة إلى العاملين لزيادة مرونة العمل، ولزيادة سيطرة العاملين على أجزاء العمل لتحقيق أهداف المنظمة[3].

---

[1] Lashley, c , employ empowerment in services: a frame work for analysis, ***Personal Review***, vol(28), iss(3), 1999, p169
[2] Jim Selman , paracomm ***partners international,*** 2007, p1
[3] Amarjit gill & others . the Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress, ***Business and Economic Journal*** , 2010, p1-2

3.1.2 الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم:

التمكين الإداري والتفويض:

نظرا لحداثة مفهوم التمكين الإداري إلا أن ممارسته تقوم على الخلط بينه من جهة وبين التفويض من جهة أخرى، لذلك وجب علينا في هذه الدراسة التفريق بين المصطلحين:

ويمكن إجمال أهم الفروق بينهم: فالتمكين الإداري يقوم على إعطاء الصلاحيات للعاملين عن الأعمال التي يقومون بها وكذلك عن ما ينتج عنها من أعمال، لكن التفويض يقوم على تمكين العاملين ضمن عمل معين مع عدم المسؤولية للعاملين عن الأعمال التي يقومون بها، لذلك التفويض لا يعني زيادة صلاحيات الموظفين وهذا يأتي عكس مفهوم التمكين الإداري.

كما أن التفويض ينتهي بانتهاء المهمة التي قد أعطيت للعاملين، بهذا انه يتمحور حول مدة معينة، وهو يأتي على العكس من التمكين الإداري، الذي يتصف بالديمومة للصلاحيات المعطاة للعاملين.

وأخيرا يمكن إجمال أهم الفروق : تخلي المدير عن صلاحياته للعاملين، وهذا يأتي بعكس التفويض الذي لا يعني تخلي المدير عن صلاحياته وإنما ترجع هذه الصلاحيات في حال انتهاء العمل المراد منهم[1].

---

[1] عزيزة ابودية، ***الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتهما بتمكين أعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم***، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص34-38

بما سبق إن التفويض لا يأتي على مشاركة العاملين للمسؤوليات وإنما يأتي فـــي الأغلــب نتيجة ضغط العمل المستمر على عمل المدير وبالتالي فانه يحتاج إلى من يقوم بالأعمال الواجــب القيام بها، لذلك انه نتيجة حتمية نظرا لضيق الوقت وهو بعكس التمكين الإداري.

التمكين الإداري والمشاركة:

إن مفهوم التمكين الإداري أقرب إلى الفهم مما سبق، من خلال ما تم التعرف عليه ســالفا، بذلك إن المشاركة هي ابعد أن تكون من التمكين الإداري، لأنها تتمثل في إمكانية إبداء الرأي من قبل العاملين، من خلال المشاركة مع أصحاب صنع القرار في المنظمة ولكن إن ذلك لا يعد لزاما بالأخذ ما تم المشاركة به من العاملين، بذلك إن هذا المصطلح بعيد عن التمكين الذي يفتر إعطاء السلطة للأفراد وإمكانية وحرية الاختيار وإمكانية اتخاذ الإجراء اللازم تجاه ما يتم من تطــورات وشعور الموظف الذي يحظى بالتمكين[1].

كما أشارا (2000Marcinigtom&Wilkinson) أن التمكين له صله بالمشاركة، وقد قام (1998Geroy et at) بالتركيز على تمحور التمكين في توسيع مستوى الحريــة للعــاملين عــن طريق اتخاذ الإجراء اللازم في عملية صنع القرار، وتأتي المشاركة في عملية التمكــين الإداري من خلال المشاركة في مستوى التكليف الذي يعني امتلاك العاملين لصلاحية صنع القرارات ذات الصلة بالعمل، ومستوى صناعة الخدمة، مما يستوجب إجراءات لتلبية رغبات الزبائن[2].

---

[1] مطر الجميلي ، ***الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفين مجلس الشورى***، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية،2008،ص37

[2] Conrad Lashley , Empowerment Through Involvement ; Case Study of TGI Friday Restaurants , ***Personal Review*** . iss 6 , vol 29, 2000, p 65

4.1.2 الظروف التي أدت إلى التمكين الإداري[1]:

إن التنافس الشديد الذي كان وليد العولمة والانفتاح على الأسـواق العالميـة، اثـر علـى المنظمات في سرعة الاستجابة لما تتطلبه الأسواق، لذلك دعت الحاجة إلى تخلي المنظمات عـن خطوط الاتصال العمودية التي تتصف بالبطء، والتوجه إلى خطوط الاتصال والبناء الأفقي الـذي يعد التمكين هو أسلوب إداري يلبي سرعة الاستجابة بشكل أسرع بما يضمن تفوق المنظمات على مثيلاتها.

كما أن الابتكار اخذ يتصف بالالتصاق في المنظمات القادرة على التميز، لذلك دعت الحاجة إلى قيام الباحثين والمهمتين بالاهتمام سواء في المجال الأكاديمي أو العملي، وإن التمكين يلبي تلك الحاجة من خلال ترك الخيار للعاملين عن طريق تحمل المسؤولية في العمل ليكونوا أكثر إبـداعا وابتكارا.

وأخيرا إن الزبائن الذين يحملون معلومات أفضل عن المنتج، هم أكثر وعيا ويبحثون عـن القيمة في المنتجات المراد اقتناءها، وهذا يتطلب إدارة للسلعة والأداء، لذلك يجب التخلـي عـن طرق العمل البيروقراطية والتقليدية واعتماد التمكين الإداري كمنهج عمل، لإمكانية تلبية رغبـات الزبائن من خلال التغذية العكسية للعاملين.

---

[1] شرع، ***اثر التمكين الإداري في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك عبدالله الجامعي***،مرجع سابق، ص12 -14

5.1.2 فوائد التمكين الإداري للعاملين:

إن التمكين الإداري هو الضمان لاستغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، وجعل العمـل أكثر قيمة ومعنى وتحفيزا، كما إن التمكين الإداري له اثر كبير في تحسين نوعية الخدمة وجودة المنتجات المراد إنتاجها، لما يضمن من مشاركة العاملين في القرارات العمل الإداري.

للتمكين الإداري الدور الرئيسي في انفتاح العاملين مع الزبائن من خلال أن العاملين يمكنهم الأخذ بعين الاعتبار أنهم هم مسؤولين عن نتائج أعمالهم، لذلك يسعوا إلى النجاح المستمر وبالتالي انعكاس هذا التصرف على المنظمة، كما ما لا يمكن إغفاله انه يؤدي إلى زيادة الاتـصال بـين العاملين للقيام بأعمال لها نتائج مفيدة لمجموعة العمل أو المنظمة ككل .

كما إن التمكين الإداري يضمن : تحسين دافعية والتزام العاملين، ويمكن المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين، ويعزز الشعور الايجابي لـدى العـاملين بـالتوازن الشخـصي والمهني[1].

كما أن العاملين يتكون لديهم شعور ايجابي من خلال حرية التصرف وأنهم مـساهمو فـي تطوير المنظمة، فالتمكين الإداري يعمل على تعزيز ذلك الشعور لانجاز المهام المنوطة بهم على أحسن وجه، وتحقيق الأهداف بشكل منسق دون الرجوع إلى الإدارة للحصول علـى إذن لتنفيـذ مهام معينة، كما يبني الثقة بين العاملين مع بعضهم وبين العاملين وإدارتهم[2].

وأتجه (Yulk) أكثر بعدا للمستقبل في نتائج فوائده وهي:

---

[1] Fragoso , heloisa, An Overview of Employees Empowerment, Presented At the Indiana University Research Conference, site : ***www.iusb.edu/journal***/2000/fragoso.html

[2] ابودية، ***الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتهما بتمكين أعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم***، مرجع سبق ذكره، ص40

- التزام قوي تجاه العمل.
- مبادرة كبيرة في تنفيذ المسؤوليات.
- مثابرة قوية في مواجهة العوائق.
- يصبح الموظف أكثر إبداع ودائم التعلم
- التفاؤل الكبير حول إمكانية النجاح في العمل.
- رضا وظيفي عالي.
- التزام وظيفي عالي .
- وأخيرا أن نسبة دوران العمل اقل بكثير[1].

فوائد التمكين بالنسبة للمنظمة فيمكن إجمالها في :

ويمكن تلخيص أهم الفوائد المرجوة من التمكين للمنظمة:

تنمية طريقة تفكير العاملين عن طريق إتاحة الوقت الكافي للتفكير ورسم الاستراتيجيات لعمل المنظمة، أما الفائدة بالنسبة للإدارات تصبح أكثر نجاح وتتمكن من الاستخدام الأمثل للموارد، وتصبح الأكثر نجاحا في إمكانية التكيف مع التطورات المحيطة بهم وأكثر تكيف مع البيئة الخارجية[2].

كما أن التمكين الإداري يقوم على تحقيق :

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- يمكن المنظمة من الاستفادة الفاعلة من الموارد البشرية العاملة ضمن المنظمة.

[1] Yulk , G, ***Leadership in Organization***, 5^{th}, prentice-hall, USA, 2001, p107

[2] عبدالحميد المغربي، ***الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية***، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006،ص454

- زيادة ربحية المنظمة وزيادة مبيعاتها، لان عملية التمكين الإداري تمكن من خلق عاملين ذات قدرات عالية وذات فاعلية في عملهم، وبالتالي انعكاس ذلك على تحقيـق رغبـات الزبائن مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق النمو للمنظمة بشكل عام[1].

6.1.2 أساليب التمكين:

قسم (Menon) التمكين إلى ثلاث أقسام، وهي[2] :

1 - **التمكين الهيكلي:** هذا المفهوم قائم على إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات بناء على الهيكـل التنظيمي، فان التمكين الهيكلي يعني نقل الصلاحيات بناء على الهيكل التنظيمي وليس من خـلال الحالة النفسية للعاملين أو من خلال المحاولة في تحويلهم لقادة ناجحين.

2 **- التمكين النفسي**: من رواد هذا المنهج هما(Conger & Kanungo)، حيث قاما على تعريف وافي يأتي من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين، وذلك من خلال ربط التمكـين بـالتغير فـي إدراك المتغيرات المتعلقة بالحافزية[3].

ويقوم على تعزيز الشعور بالقدرة الذاتية، وإدراك الفرد لمهامه، والرغبة في تحمل أعباء العمـل، والرغبة في التحكم في متطلبات الوظيفة والسيطرة عليها.

ويقسم التمكين النفسي إلى:

---

[1] Karen Lawson, Build Your from the Inside Out ; for Keys to Employee Empowerment that Will Help your Business Grow, ***Business Credit Review***, iss 103, vol 3, 2001, p 9

[2] Sanjay Menon, Employee Empowerment; An Integrative Psychological Approach , ***Applied Psychology Review***, vol(50), 2001K p10-13

[3] شرع، ***اثر التمكين الإداري في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك عبدالله الجامعي***، مرجع سبق ذكره، ص16

أ- معنى العمل: ما مدى التوافق بين معتقدات الفرد والمهام المنوطة به، فالعلاقة طردية ايجابية فكلما زاد معتقدات الفرد مع المهام المنوطه به زاد معنى العمل بالنسبة إليه، لان الموظف يحكم على العمل من خلال سلم القيم الخاص به ومن خلال قناعاته.

ب- المقدرة: شعور الموظف بقدرته ومهاراته في أداء عمله ومهامه بكفاءة، وهذا يولد الشعور في السيطرة على عمله.

ت- حرية الاختيار والاستقلالية: وهو قيام الموظف بتنظيم عمله كما يراه هو، لانجاز ماهو مطلوب منه، لأنه هو الذي سوف يقوم بالعمل وليس المشرف أو المدير.

ث- التأثير: إلى أي مدى يؤثر الفرد في مخرجات عمليات المنظمة وإدارتها واستراتيجيها[1].

3- **التمكين بالقيادة:** إن النظريات التقليدية التي تعنى بالتمكين نظرت إليه لتخفيف الضغط على كاهل المدير أو قائد المنظمة، حتى يتسنى للمدير القيام بأعمال أخرى أكثر أهمية، ولعدم استنفاذ وقته.

أما النظرة الحديثة فإنها قد أخذت في رؤيتها للتمكين بان تحويل الموظفين إلى مستويات عليا من القدرة والتطوير، مع تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم، وجعلهم شركاء للقائد في العمل، لما سوف ينتج عن ذلك من إدارة متميزة للعاملين في المنظمة[2].

---

[1] Spreitzer, G, M, Giving Control Without Losing Control, ***Group and Organization Management***, vol(24), iss(2), 1999, p 155 نقلا عن قواقنة، ***إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم التمكين دراسة ميدانية - جامعة البلقاء التطبيقية***، مرجع سبق ذكره، ص18

[2] عبدالغني العمراني، ***تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية***، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، 2004،ص48

ومن الأساليب التي قد نالت اهتمام الكثيرين هي أسلوب التمكين لفرق العمل:

لان التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تجاهل عمل الفريق، وعمل فرق العمل له الأهمية البالغة في عمل المنظمة، فقد بدا الاهتمام بها مع بدايات الثمانينيات من القـــرن الماضي[1].

كما ان تمكين لفرق العمل، يعطي الفريق دور اكبر فـــي تحـــسين مـــستويات الأداء، لان الاعتمادية المتبادلة تؤدي إلى قيمة اكبر من استقلالية الفرد، وأخيرا ان التمكـــين الإداري لفـــرق العمل يؤدي إلى تحقيق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شـــروط المهـــارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديـــدا إلى القرار الجماعي، بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور[2].

وإن التمكين الفردي للعاملين في المنظمات كما تم ذكره سابقا له العديد من الفوائد، كما لـــه الكثير من السيئات التي من شانها التأثير على عمل المنظمة ككل، ومن أهـــم ســـلبيات الاهتمـــام بتمكين الأفراد انه سوف ينعكس على عمل الفريق من الناحية النفسية والتأثير على الروح النفسية للعاملين، وتم الذكر من قبل الباحثين إن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية.

---

[1] خيرة براف، ونسيمه بن عيسى، ***التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية***، بحث مقدم في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، المملكة العربية السعودية، 2007، ص109

[2] يحيى ملحم، ***التمكين كمفهوم إداري معاصر***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2006، ص33

7.1.2 الاتجاهات الفكرية لوصف التمكين:

اختلفت الرؤيا لموضوع التمكين فمنها من اعتبره فلسفة منظميه، والبعض الآخر قد اعتبرها إستراتيجية إدارية ويستعمل التمكين بالمفهوم الاستراتيجي، وسوف نأتي على مناقشة ما ذكر كل على انفراد :

إن النظرة الأولى للتمكين تتمحور بإعتباره فلسفة منظميه لأن الأفراد يأتون إلى المنظمات بهدف البحث عن فرص نجاح وتحقيق للرغبات الذاتية، لذلك إن المنظمة التي تسعى إلى التمكين بهذا المعنى تعتمد على التمكين إلى إطلاق العنان للرغبات الداخلية للعاملين لوصول إلى مستوى عالي من الأداء، وبالتالي التأثير على المنظمة ككل[1].

وبوصف التمكين على انه إستراتيجية إدارية، إن هذا الادعاء من قبل الباحثين يقوم على ان التمكين: عبارة عن إستراتيجية تقوم على حث الأفراد إلى العمل الأفضل بواسطة منحهم المزيد من القوة والحرية في العمل، وإعطائهم الموارد في العمل ليتمكنوا من انجاز ما يطمحون في تحقيقه وبالتالي إن ما ذكر يؤدي إلى أهمية بالغة للمنظمة.

وركزت بعض الدراسات في وضع الخطوات الأولى من التمكين كإستراتيجية إدارية وذلك من خلال: وضع رؤية المنظمة، ونقلها إلى الواقع والتي تضمن تطوير علاقات قوية بين زملاء العاملين، والأخذ في الاعتبار تقييمات إدارية سنوية، لضمان التدريب والتطوير، وذلك لما للارتباط بين التمكين والمعرفة التي يتمتع بها العاملين[2].

---

[1] Cheyking , Duvall, Developing Individual Freedom to Act, Participation and Empowerment , ***International Journal***, vol(7), iss(8), 1999, p207

[2] Margaret, Ersted, Empowerment and Organizational Change, ***International Journal***, vol(9), iss(7), 1999, p330

8.1.2 نماذج التمكين[1]:

تتمثل أهم نماذج التمكين المشهورة والأكثر استخداما في :

1 - نموذج Conger&Kanungo(1988):

كانت النظرة المتمثلة للتمكين تتلخص في أن التمكين: يكون في تفويض السلطة وكتحفيز للعاملين لإمكانية العمل لتحقيق أهداف المنظمة وإمكانية قيام العاملين بالأعمال المنوطه بهم على أكمل وجه، وإذا تم تغييب التمكين في المنظمة بشكل عام سيؤدي على إزالة هذا الشعور الإيجابي بين الأفراد، والذي ينعكس على المنظمة بشكل عام، من خلال إتباع الإدارة بالمشاركة والإدارة بالأهداف ونظام الحوافز المعتمد على الجدارة، ولا يمكن إغفال تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة من خلال الإقناع اللفظي والاستثارة العاطفية، وبعد هذه العملية فانه يكون شعور لدى الموظفين بالإيمان بفاعليتهم داخل المنظمة لما سوف يقومون به، وشعورهم بأنهم جزء رئيسي ومهم بالمنظمة، وقادرين على تحقيق أهداف المنظمة، لذلك تظهر الحاجة عند العاملين بالإيمان بما تقدمه المنظمة مما يؤدي إلى انعكاس السلوك الجانب السلوكي لديهم من خلال التغيير في السلوك.

2 - نموذج Thomas&Velthouse(1990):

وان هذا النموذج هو إكمال لما قدمه (Conger&Kanungo)، ويفترض أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات والقيام بتشجيع السلوكيات الهادفة، وربطها من منهجيات التمكين المطبقة في المنظمة، وأكدا على أن التمكين الإداري يتلخص في:

---

[1] بطاينه، ***اثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال***، مرجع سابق، ص12 -13

- التأثير: من خلال دور الفرد في بيئته الوظيفية، ودرجة تأثيره في القرارات.
- الكفاية: وهي الاعتقاد الموجود عند العاملين في انجاز وأداء النشاطات المنوطه بهم.
- المعنى أو القيمة: هي معنى للعمل الذي يقوم به الفرد ، فكلما زاد اعتقاده بالعمـــل زادت النتائج المتوقعة منه في النتائج.
- حرية الاختيار: هي اختيار العاملين للعمل الواجب تنفيذه، يعطيهم الرغبة النفسية بالانجاز الأقرب إلى المثالية، وذلك لتحمل مسؤولية نتائج أعمالهم.

9.1.2 الخطوات المتبعة في عملية التمكين للعاملين:

أكدت الدراسات السابقة على ان التمكين الإداري بالاعتماد على خطواته يجب ان يتصف بالتدرج، وذلك لإمكانية تحقيق النتائج المرجوة منه، ويمكن إجمال الخطوات بما يلي :

1. تحديد سبب تبني التمكين الإداري لإزالة الغموض وعدم التأكد لدى الإدارة من جهة والعاملين من جهة أخرى[1]، ويتطلب الحاجة وضرورة التغيير في سلوك المديرين التي سوف يأتي التمكين إلى تخلي المديرين عن بعض السلطة والقوة الممنوحة لديهم، وان الكثير من المديرين كثيرو الحديث عن التمكين لكن مع عدم قبول أن يكون هو من يطبق عليه التمكين الإداري، أو بمعنى آخر لا يريد أن يكون ضحية لعملية التمكين الإداري[2].

2. تحديد الواجبات والقرارات التي سوف تؤول إلى العاملين بسبب التمكين الإداري، والأخذ بالاعتبار تكوين فرق العمل التي جاءت نتيجة لازدياد التعقيد في المنظمات وصعوبة القدرة الفردية على تنفيذ سياسات التمكين، وهذا لا يلغي الحاجة إلي التشاركية بالمعلومات مع الموظفين الذين يمتازوا بالتمكين، لاتساع الإدراك والنتائج المترتبة على القارات التي من المتوقع الأخذ بها.

3. إختيار الموظفين أصحاب الكفاءة لاعطاءهم الصلاحيات، وقد يحتاج الموظفين إلى التدريب لإمكانية القيام بالمهام الجديدة المنوطه يهم، ومن الممكن تشجيعهم بنظام حوافز عادل، وأخيرا عدم استعجال النتائج المرجوة[3].

---

[1] مطر الجميلي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفين مجلس الشورى، ***مرجع سابق***،ص37

[2] Jim Selman, Empowerment***, Leadership, Legacy and Learning,*** 2010, p 3

[3] الجميلي ، ***الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفين مجلس الشورى***، مرجع سابق،ص37

10.1.2 محددات ومعوقات التمكين:

الكثير من الدراسات السابقة والأدبيات الإدارية المتناولـــة لمحـــددات ومعوقـــات التمكـــين الإداري، أسهبت وتوسعت، والبعض الآخر اختصرت، و يمكن إجمال المحددات بما يلي :

محددات التمكين الإداري: إن من أهم الأمور والأكثر تأثيرا في عملية التمكين، والتي من الممكن أن يكون لها تأثير قوي على العملية الإدارية بشكل عام هي "المسؤولية"، لان العاملين لم يعتـــادوا على السلطة وصنع القرارات، مما يؤدي إلى التخوف الدائم مـــن أخـــذ القـــرارات المـــصيرية، فالمشكلة تكون نفسية، بسبب الخوف من نتائج الأفعال.

وأن البيروقراطية هي من أهم المحددات للتمكين الإداري، لاحتوائها على تفصيلات مملـــة، ويمكن أن تقتل روح المبادأة والتحفيز والشفافية التي يشترط وجودها في عملية التمكين، كمـــا أن هذه المشكلة يمكن ملاحظتها في المجتمعات العربية؟[1].

وقد قسم Conger(1989) أهم معوقات التمكين الإداري إلى ما يلي:

عوامل تنظيمية: وجود الأجواء البيروقراطية في المنظمة مما له الأثر السلبي في تطبيق التمكين الإداري، وسوء الاتصال بين الموظفين وصانعين القرار.

نمط القيادة السائد: السلبية في التعامل بين المديرين من جهة والموظفين من جهة أخرى.

العائد المتوقع: أن يكون العائد بعد عملية التمكين غير مجدي، مما سينعكس علـــى الإجـــراءات والروح المعنوية في تطبيق التمكين الإداري[2]، ومن ما لا يغفل أمره أن التمكين حتى لو لم يصل

---

[1] حمود خضير، واللوزي موسى، ***مبادئ إدارة الأعمال***، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008، ص 259

[2] قواقنة، ***إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم التمكين دراسة ميدانية - جامعة البلقاء التطبيقية***، مرجع سبق ذكره، ص23

إلى عوائد بالمستوى المطلوب، إلا انه يتصف الايجابية على الثقافة السائد في المنظمة، وأثبتــت الدراسات أن التمكين الإداري هو احد الوسائل للتخلص من ضغوطات العمل، وقد تم إيجاد علاقة عكسية بين ضغط العمل والتمكين الإداري، لذلك يجب عدم التركيز على الجانب المادي للتمكين[1].

11.1.2 خاتمة:

تم التعريف بمصطلح التمكين، وأهم آراء أهم الباحثين، وأهم أنواع التمكين، واهم النمـــاذج في تطبيقه، وأهم الخطوات الواجب إتباعها في تطبيقه، وأخيرا تم التعرف على أهــم المحـــددات والمعوقات التي تحول دون التطبيق الصحيح له، أو دون التطبيق في اقل مستوياته، وما ســوف ينعكس من مساوئ على العمل.

وقد تبين أن التمكين هو عمليه إدارية تتصف بالفائدة العالية على المنظمة ككل، مع المراعاة من قبل المديرين في التطبيق على أنها تحتاج إلى الوقت والى التمهيد الكافي لهذه العملية، وهـــي ليست بشئ سحري يمكن أن يتصف بالكثير من الفوائد إثر التطبيق الفوري له .

---

[1] Amarjit Gill& others, the impact of transformational leadership and empowerment on employee job stress, ***Business and Economics Journal***, Volume 2010, p5

المبحث الثاني:

الميزة التنافسية:

1.2.2مقدمة:

إن المهتم والمتتبع لموضوع الميزة التنافسية يلاحظ أهمية توافرها في المنظمة، ذلـــك لمـــا توفره لإمكانية المنافسة في سوق العمل، والحصول على حصة سوقية أعلى، مما سوف يـــنعكس ذلك على عمل المنظمة ككل، وعلى العاملين داخلها[1]، مع وجود الكثير من المشاكل فـــي خلـــق الميزة التنافسية والمشاكل المصاحبة لها في المنظمات من خلال خلقها، لذلك سوف يتم تخصيص هذا الجزء من الدراسة للميزة التنافسية للتعرف عليها بشكل دقيق.

ويجب لفت الانتباه إلى أن الميزة التنافسية لا تكون هي مسؤولية قطاع معين من الأعمـــال، فهي واجب كلي للمنظمة، لكافة قطاعاتها للوصول إليها، وذلك لتجنب الصعوبات التي يمكـــن أن تعاني منها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، لان العمل المنظمي هو عمـــل كثيـــر الارتبـــاط والتأثر بكل الجوانب المحيطة به[2],

لما سبق سيقوم الباحث بدراسة هذا المصطلح مع المحاولة في الإلمام بكل الجوانب المتعلقة به من خلال: التعريف بالميزة التنافسية، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم ما تم التعريـــف بها من قبل أهم المؤلفين والباحثين والمهتمين في هذا الموضوع، كـــذلك بـــالتركيز علـــى أهـــم

---

[1] Sandy D. Jap, Perspective On Joint Competitive Advantages In Buyer-Suppliers Relationships, ***International Journal of Research on Marketing***, 2000, p2

[2] Gautam Ray, Capabilities, Business Processes, And Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable In Empirical Tests Of The Resource-Based View, ***Strategic Management Journal***, 2004, p25,

المجالات لها، وأخيرا سيتم التعرف على أهم ما يؤثر عليها، مع الأخذ فـــي الاعتبـــار توضـــيح العلاقة باستراتيجيات المنظمة.

2.2.2. مفهوم الميزة التنافسية:

قام العديد من الباحثين بمحاولة تأطير مفهوم الميزة التنافسية في مجال الإدارة الإستراتيجية، ولكن اختلفت التعريفات لها حسب الأطر العلمية التي تم تناولها من خلالها، فمنهم من تناولها من إطار طريقة تحليل الصناعة، والبعض تناولها من إطار الوضع السوقي للمنظمة، والبعض الآخر تناولها من خلال إطار أهمية هيكل الصناعة، وأخيرا ظهر إطار جديد تم دراسة الميزة التنافـــسية من خلاله، وهو الإطار المعتمد في الموارد، وأن الميزة التنافسية هي ضمن أهم الموارد الموجودة في المنظمة.

ونتيجة للاختلافات لدراسة الميزة التنافسية، انعكس في عدم الاتفاق على تعريـــف محـــدد فنذكر منها:

عرف خليل(1998) الميزة التنافسية على أنها: "العنصر الاستراتيجي الحرج الـــذي يقـــدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها[1]".

وعرفها الزعبي(1999) على أنها: "خاصية أو مجموعة خـــصائص نـــسبية تنفـــرد بهـــا المنظمة، ويمكن الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة لصعوبة محاكاتها، وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو منتجات للعملاء[1]".

---

[1] فادي بدر، ***دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة في قطاع الصناعات الدوائية الأردني***، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، اربد، 2003،ص 46

أما المغربي فقد عرف الميزة التنافسية على أنها: "ذلك المصطلح الذي يشير إلى المجـــالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطـــة قـــوة تتسم بها المنظمة دون خصومها في احد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمنظمة، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليـــل كل نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطـــة والـــسائدة فـــي بيئـــة المنظمة مقارنة بخصومها في السوق[2]".

أما (Sethuraman, Anderson, and Narus 1988) فعرف الميزة التنافسية على أنها: "فائدة إستراتيجية يتم تحقيقها من خلال التنافس في سوق العمل، والتي تهدف إلى تنـــافس بـــشكل فعال[3]".

وتم تعريف الميزة التنافسية من خلال (Powell 2001) بتعريف اقرب إلى البساطة وهو: "مفهوم علمي وصحي وشرعي لوجوده في المنظمة، وقد أكد ليس بوجودها يجب أن يكون العمل المنظمي أفضل، إنها ليست شئ سحري عند وجودها، وإنما ميزة من الممكـــن أن تـــدفع عمـــل المنظمة إلى الأمام[4]".

---

[1] حسن الزعبي، ***اثر استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية على المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي***، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد،1999، ص61

[2] عبد الحميد المغربي، ***الإدارة الإستراتيجية***، ط2، مجموع النيل العربية، القاهرة، 2000، ص27

[3] (Sethuraman, Anderson, and Narus 1988) "Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces," ***Journal of Economic Behavior and Organization***, **9**, 247-264,,,,, from Sandy D. Jap Perspectives On Joint Competitive Advantages In Buyer-Supplier Relationships, 2000.p3

[4] Rodolphe Durand, Competitive Advantages Exist: A Critique Of Powell, ***Strategic Management Journal***, *2002, p2*

أما (Porter 1985) ذكر أنه: "لا يمكن أن نفهما، إلا إذا نظرنا إلى المنظمة كوحدة واحدة، فان المنظمة تحتوي العديد من الأنشطة، ويمكن أن ينشأ داخلها الكثير من الأنشطة وهذه الأنشطة يمكن أن ينشا فيها ميزة تنافسية لذلك يجب النظر إلى السبب الذي أدى إلى خلق ميـــزة تنافـــسية ومعرفة السبب إلى ذلك"[1].

وأكدا (Henderson and Cockburn 1994) ضرورة ارتباط الميزة التنافسية بـــالأداء المالي، بمعنى أن تتمتع المنظمة بميزة تنافسية قوية، يعني ذلك أن لها أداء مـــالي قـــوي، ومـــن الممكن تحقيق النجاح على مستوى المنظمة، كما أكدا أن تتمتع المنظمة بوجود مـــدخرات ماليـــة عالية وقدرة مالية عالية، لا يعني أن على المنظمة أن تمتلك ميزة تنافسية[2].

ونتيجة لم تم الحديث عنه من قبل(Porter)، فقد قام بتحديد أربع عناصر يجب الاهتمام بها في المنظمة، وهي ضرورية لخلق ميزة تنافسية، وتتمثل في:

1 - المحتوى الاستراتيجي للمنظمة: هي درجة وجود سياسات تخدم خلق قيمة تنافـــسية فـــي المنظمة، كما أن الاهتمام في رأس المال الفكري ومدى الإجراءات التي تسعى المنظمـــة لخلقها تنعكس عليها في خلق تنافس.

2 - العوامل الداخلة: هي درجة نوعية الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمـــة، والمـــوارد الأخرى المتماثلة بالإنتاجية والمالية، والبنية التحتية، البنية التحتية الإدارية في المنظمـــة، البنية التحتية العلية والبنية التحتية، الموارد الطبيعية.

---

[1] مهدي عثمان، ***اثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية***، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك، اربد، 2003، ص43

[2] Gautam Ray, Capabilities, Business Processes, And Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable In Empirical Tests Of The Resource-Based View, *Strategic* ***Management Journal***,2004, p25

3 - الصناعات الداعمة: وهذه الصناعات معتمدة بالدرجة الأولى على الموردين.

4 - احتياجات الزبون: وكل ما تم ذكره يجب أن يتفاعل لتحقيق احتياج الزبـــون، لإمكانيـــة التنافس[1]، والنظر إلى الشكل (3/1) يوضح ما سبق.

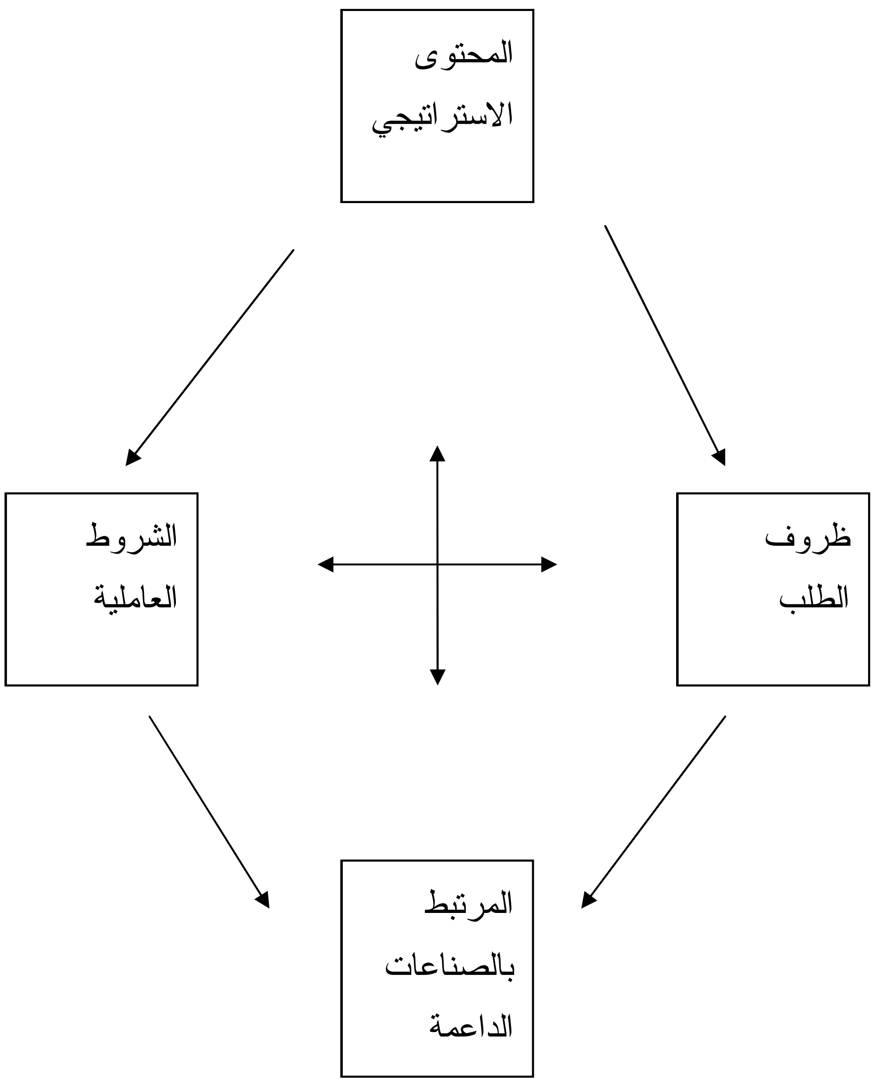
وكان قد تم تأكيد هذه التوائم بين العناصر الأربعة من قبل (Sandy D. Jap) عند دراسته التـــي جاءت تحـــت عنـــوان: Perspectives on Joint Competitive Advantages in Buyer-Supplier Rrelationships,2000.، في تأكيده على العلاقات التي تشجع من أهمية المنافـــسة لدى المنظمة، والأهمية التي وجب ربطها مع المزودين[2].

---

[1] Michael Porter & Mark Karmer, The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy , ***Harvard Business Review*** , 2002, p 8

[2] Jap Perspective On Joint Competitive Advantage In Buyer-Supplier Relationships, ***opcit,*** p9

شكل(2/1) العناصر الأربعة للمنافسة:



اخذ الشكل مـــن : Michael Porter & Mark Karmer, The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy ***, Harvard Business Review*** , 2002, p 8

3.2.2 مجالات الميزة التنافسية:

قبل البدء بالتعريف بمجالات الميزة التنافسية، يجب الذكر أن الميزة التنافسية مرتبطة تطبيقها مجازا من خلال ربطها في التطبيق في استراتيجيات المنظمة بحسب رأي(Powell 2001)[1].

تتمثل مجالات الميزة التنافسية في ثلاث مجلات وهي :

التكلفة الأقل، التمايز، التركيز، تجدر الإشارة إلى أن بعض الدراسات والأبحاث تقوم بتناول التكلفة الأقل والتركيز، كأساس للميزة التنافسية، وان ميزة التركيز تكون ضمنية عند سلوك المنظمة لتطبيق الأقل تكلفة والتمايز، ولكن في هذه الدراسة سوف يتم اخذ الثلاث مجالات السابقة الذكر كل على حذا:

1 - ميزة الأقل تكلفة: تتمكن المنظمة من إتباع التكلفة الأقل من خلال السيطرة الكاملة على كافة منتجاتها وعلى التكاليف التي ترافقها، فان المنظمة إذا أرادت تبني التكلفة الأقل، وجب عليها إعادة لفت الانتباه إلى كل العملية الإنتاجية ابتداء من الموردين وانتهاء بوصول المنتج إلى العملاء، لتضمن تكلفة قليلة وانعكاسه على القيمة النقدية للمنتج، ولا شك في الأمر أن المنظمات تسعى إلى ذلك للوصول إلى التكلفة الأقل مقارنة مع المنافسين[2].

ويجب لفت الانتباه أن التكلفة الأقل تهدف إلى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين، من خلال ضبط النفقات وتقليل التكلفة على العملية الإنتاجية، للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الربح، والحصول على حصة سوقية اكبر.

---

[1] Rodolphe Durand, Competitive Advantages Exist: A Critique Of Powell***, op,cit***, *p2*

[2] الخروبي، **"الميزة التنافسية"**، مرجع سابق، ص23

كما يجب العلم إلى أن البعض ينظر إلى التكلفة الأقل على أنها إستراتيجية تتبناها المنظمة، ومما لاشك فيه أنها عبارة عن وسيلة تتخذها المنظمة، لرفع أداءها على الصعيد المالي وعلى صعيد توسيع لحصتها السوقية، ومن الممكن أن تكون إستراتيجية تقوم المنظمة على تبنيها[1].

2 - **ميزة التمايز: هي** سعي المنظمة إلى تقديم منتجات أو خدمات بشكل مميز عن منتجات المنظمات الأخرى، لذلك قد تلجا المنظمة إلى التكنولوجيا المتطورة في منتجاتها، أو القيام بالتغيير حسب رغبة الزبون، كنوع من التميز عن المنظمات الأخرى وذلك للقيام لكسب ميزة تنافسية، وبالتالي تحقيق الطلب الذي يتصف بالازدياد مما يؤدي إلى الربحية للمنظمة[2].

وعند إتباع المنظمة لهذا الأسلوب وجب عليها أن تراعي:

تخفيض التكلفة التي يمكن ان يتحملها المستهلك، حتى يشعر المستهلك انه يقوم بالاختيار الأفضل دون الزيادة المضطردة في السعر، والمنظمة هي دائمة الاهتمام به، مع المحافظة على نسبية درجة القوة الشرائية له، والمحافظة على الولاء لها[3].

4. **ميزة التركيز:** تقوم المنظمة عند إتباع هذه الميزة بالتركيز على فئة معينة من المجتمع، أو منطقة جغرافية محددة، واغلب المنظمات تقوم بإتباعها لزيادة التركيز على طبيعة المستهلكين[4]، وذلك لضمان العدد الكامل لفئة الاجتماعية أو المنطقة الجغرافية التي تم التركيز عليها.

---

[1] Raymond Mclead, & George Shell, ***management information system***, 10th upper saddle river. New jersey, 2007, p28

[2] Richard L. Daft, ***Organization Theory And Design***, (7 Th Ed), South Western Publishing, 2001.p 368-369

[3] عبد العزيز حبتور، **" الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع،2004، ص229

[4] محمد احمد، ***الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية***، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص318

مع وجود بعض المنظمات التي يمكن أن نلاحظها في الواقع المعاش بإنتاج ما يسمى بـ(Limited Edition) وهو التركيز على فئة معينة على مستوى العالم اجمع في إنتاج مجموعة محدودة لتغطية الاحتياجات لدى المستهلكين أصحاب الدخول العالية، والتي تتصف بارتفاع السعر، ذلك لمحاكاة التكنولوجيا الموجودة، ووجود براءات اختراع في المنتج المراد شراءه، مع انه يمكن ان تتبع المنظمات القيام بالتركيز على الفئة أصحاب الدخول المحدودة وهذه تتخذ شكلا عكسيا لما تم الحديث عنه.

4.2.2 مصادر الميزة التنافسية:

وجب علينا وضع مجموعة من المؤشرات التي يمكن دراسة الميزة التنافسية(الكثير من المنظمات لا تهتم بالميزة التنافسية بقدر الاهتمام بالمؤشرات)، ولكن قبل الشروع في ذكر مصادر الميزة التنافسية، وجب القول على أن كل أعمال المنظمة من الممكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية مثل العاملين ، الموارد المستعملة ، موقع المنظمة ، وغيرها من الأمور، وهنا يكمن الدور الحقيقي للإدارة المعنية بخلق ميزة تنافسية من خلال استغلال جميع الموارد والمتاحة للمنظمة للحصول على ميزة تنافسية كما يجب الأخذ بعين الاعتبار الإدامة للميزة التنافسية ، ولا يكفي خلقها ، لأنه من الممكن أن تتعرض للتقليد لذلك يجب على المنظمة إدامة الميزة التنافسية لتكون قادرة على مواجهة التحديات التي تضمن دوام المنظمة[1]، ، ونتيجة لما سبق يمكن ذكر المؤشرات التالية:

---

[1] RAY, Capabilities, Business Processes, And Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable In Empirical Tests Of The Resource-Based View, ***op,cit***, *p26*,

النوعية: وتعني قدرة المنظمة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة.

- التسليم: ويعني إتاحة المنتج للمشتري حسب الطلب ودون تأخير.

-المرونة: وهي التكيف مع التقلبات في الطلب.

- الإبتكارية: وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم والتصنيع والتغليف والجودة.

- انخفاض السعر: وهو قدرة المنظمة على خلق منتج مرضي للزبائن وبقدرة عالية على خفض السعر [1].

5.2.2 التطورات التي تؤثر على الميزة التنافسية:

أدت التغيرات في البيئة الصناعية إلى إعادة التفكير وإعادة تحديد الطريقة التي تتنافس بها المنظمات، وتتمثل هذه التطورات بما يلي:

التكنولوجيا الجديدة: ويمكن أن تكون الأكثر وضوحا في المنظمات العالية الاستخدام للتكنولوجيا العالية، والتي تعود إلى الاختراعات والابتكارات في المجالات التكنولوجية والتي يعرف عنها تكلفتها العالية في الابتكارات فعند الابتكار الجديد تصبح الشركة التي تستعمل طرق ومهارات أقدم نسبيا هي اقل فائدة للتنافس.

---

[1] الخروبي، **"الميزة التنافسية "**، مرجع سابق، ص30

قنوات توزيع جديدة: إن وصول المنظمة إلى المجتمعات وسهولة الحصول على المنتجات التـــي تقدم من أهم ما يمكن أن يؤثر على المنظمات الأخرى في نفس المجال ، وذلك للسهولة في إشباع الحاجة لديهم، لان العملاء يكون تفكيره في الحصول على ما يريد بأبسط طريقة وأسرع وقت.

التحولات الاقتصادية: إن وجود تغيرات في المؤشرات الاقتصادية في بلد ما يمكن ان يؤثر على تحقيق المنظمات داخله للميزة التنافسية ، فمثلا ارتفاع أجور العمال وسعر الـــصرف يمكـــن ان يؤدي إلى تخلي المنظمة عن إستراتيجية الأقل تكلفة التي تعتمد عليها المنظمـــة لتحقيـــق ميـــزة تنافسية.

التغيرات في اللوائح الحكومية: يمكن ان تقوم اللوائح الحكومية أضرار كبيـــرة وتهديـــدا للميـــزة التنافسية، ومن الأمثلة عليها التعرفة الجمركية، والاهتمام المتزايد من قبل الحكومات بالبيئة إلـــى تهديد منظمات تكرير البترول[1].

---

[1] Robert pets & David Lee ترجمة عبدالحكم الخزامي، ***الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية***، دار الفجر للنشر والتوزيع، د م، 2008، ص421 -433

6.2.2 خاتمة:

لقد تم التعرف في هذا المبحث على الميزة التنافسية ، في محاولة الباحث تغطيه جميع جوانبها ، من خلال التعرف على مفهومها وما تمثل في أهم الآراء للباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، كما تم التعرف على أهم المجالات للميزة التنافسية ، ومصادرها ، كمال تم التعرف على أهم ما يؤثر عليها.

وأخيرا فانه يمكن القول أن الميزة التنافسية هي ضرورية جدا لوجود المنظمة لتضمن عنصر المبادأة في مجال العمل، ومع أنها عنصر مهم جدا للمنظمة لكن يجب ان يتم تدعيمها ، بالكثير من العناصر الواجبة لها ، مثل العناصر الموجودة في المنظمة من أدوات للإنتاج والموارد البشرية ، والموارد المالية، كما انه ليس بوجود هذه العناصر يجب ان يتم التميز للمنظمة ويجب النجاح لها ، ولكن هي تعمل مجتمعة للوصول إلى انجاز ما هو مطلوب من المنظمة بنجاح.

الفصل الثالـــــــــــــــــــــــث:

تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها

1.3 مقدمـــة

2.3 تحليل العوامل الديمغرافية لأفراد العينــــــــــــــــــة.

3.3 الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراســــــــــــــة.

4.3 اختبار فرضيات الدراســــــــــــــــــــــــــة

1.3 مقدمة

لقد تمت الدراسة على عينة من العاملين في شركات التأمين الكويتية: شركة وربة للتامين، شـــركة الكويت للتامين، الشركة الأهلية للتامين، لأخذ اكبر الشركات الكويتية العاملة في مجال التـــأمين، من حيث عدد العاملين، وكان مجموع العاملين في الشركات عينة الدراســـة متمثـــل بــــ(832) موظف، وتم اخذ (20%)، وتمثل العدد الكلي بــــ (166.4)، وتم توزيع (168) استبانة لشركات التامين عينة الدراسة، وكان (56) استبانة لكل شركة تأمين، من خلال تنـــاول العـــاملين كعينـــة عشوائية، وقد تم استرداد من شركة وربة للتامين(38) استبانة وتم اســـتبعاد (2) اســـتبانة غيـــر صالحة لغايات التحليل ، أما شركة الكويت للتأمين فقد تم استرداد (35) استبانة، وتم استبعاد (2) استبانة غير صالحة لغايات التحليل، وأخيرا تم استرداد من الشركة الأهلية للتامين(41) اســـتبانة، وتم استبعاد (3) استبانة غير صالحة لغايات التحليـــل، وكـــان مجمـــوع الاســـتبانات التـــي تـــم استرجاعها(114) استبانة بنسبة(68%)، وبعد استبعاد (7)استبانات غير صالحة للتحليل، خضعت (107) استبانة للتحليل الإحصائي، وسيتم في هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها هـــذه الدراسة في ضوء أهدافها وفرضيتها.

فيما يلي سيتم توضيح مقياس التحليل التي اعتمدت عليه الدراسة في تحليل المتوسطات الحـــسابية والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم(3/1)

مقياس التحليل

الوسط الحسابي	الدرجة
من 1 اقل من 2.33	درجة ايجابية ضعيفة
من2.33 اقل من 3.70	درجة ايجابية متوسطة
من 3.70 -5	درجة ايجابية مرتفعة

وتم حساب مقياس التحليل الخاص بالدراسة من خلال:

المدى(القيمة العليا للبديل – القيمة الدنيا للبديل) = _ عدد المستويات

1.33 = 3/ 4 = 1- 5

وبما أن خيارات الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة في مقياس (Likert Scale) قد بدأت بالرقم (1) فإنها تكون على النحو الآتي:

- 1 – أقل من 2.33 درجة إيجابية منخفضة
- 2.33 – أقل من 3.66 درجة ايجابية متوسطة
- 3.66 – 5 درجة ايجابية مرتفعة

2.3 تحليل العوامل الديمغرافية لأفراد العينة.

فيما يلي وصف لخصائص الجزء الأول من عينة الدراسة، والجدول (3/2) يبين التكرارات والنسب المئوية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

جدول (3/2)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الوظيفية

		التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	91	85.0
	أنثى	16	15.0
العمر	من 20 -أقل من 30 سنة	28	26.2
	من 30 - أقل من 45 سنة	46	43.0
	من 45 سنة فأكثر	33	30.8
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	10	9.3
	دبلوم متوسط	23	21.5
	بكالوريوس	42	39.3
	ماجستير	30	28.0
	دكتوراه	2	1.9
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	19	17.8
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	25	23.4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	23	21.5
	من 15 سنة فأكثر	40	37.4
	المجموع	107	100.0

يتبين من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تكونت من (91)من الذكور ، و(16) من الإناث، وكانت الأعمار من 20 إلى اقل من 30 سنة تمثلوا ب(28) شخص، ومن 30 - اقل من (45) سنة تمثلوا ب(46)، و45 سنة فأكثر تمثلوا ب(33) شخص، أما عدد الذين يحملون الثانوية العامة فاقل هم(10) أشخاص، والذين يحملون الدبلوم المتوسط هم(23)، والذين يحملون البكالوريوس (42)، والماجستير(30)، والدكتوراه(2)، أما خبرتهم الوظيفية أقل من 5 سنوات هم (19) شخص ، ومن 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات هم (25) شخص، ومن 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة هم (23) شخص، و15 سنة فأكثر هم (40) شخص.

3.3 الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

1.3.3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التمكين النفسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعـــاد التمكـــين النفـــسي، إبتداءا بعنصر التأثير وأيضاً درجة الموافقة، وترتيبها تنازلياً وكانت النتائج كما هو مـــدرج فـــي الجدول (3/3).

1. عنصر التأثير

جدول (3/3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التأثير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الموافقة
1	1	استطيع التأثير على القرارات في قسمي/ دائرتي	3.98	.73	مرتفعة
2	2	لدي تأثير كبير حول ما يحـــدث فـــي قـــسمي/ دائرتي	3.77	.64	مرتفعة
3	3	لدي تأثير في التطورات التي تحدث في شركتي	2.91	.84	متوسطة
		التأثير	3.55		متوسطة

يبين الجدول (3/3) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.91 - 3.98)، حيـــث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "استطيع التأثير على القرارات في قسمي/ دائرتـــي" فـــي المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.98)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص على "لدي تأثير كبير حول ما يحدث في قسمي/ دائرتي" وبمتوسط حسابي بلـــغ (3.77)، بينمـــا

جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "لدي تأثير في التطورات التي تحدث في شركتي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.91). وبلغ المتوسط الحسابي للتأثير (3.55) بدرجة متوسطة.

2. عنصر الجدارة

جدول (3/4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الجدارة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي	3.00	.92	متوسطة
2	3	استطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي	2.82	.93	متوسطة
3	1	لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة	2.64	.79	متوسطة
		الجدارة	2.82		متوسطة

يبين الجدول (3/4) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.64 - 3.00)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.00)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي تنص على "أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي" وبمتوسط حسابي بلغ (2.82)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "لدي الثقة بالنفس والتصميم لإنجاز عملي بكفاءة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.64). وبلغ المتوسط الحسابي للجدارة (2.82) بدرجة متوسطة.

3. عنصر قيمة العمل

جدول (3/5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر قيمة العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم	3.62	.82	متوسطة
2	2	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في الشركة	3.58	.64	متوسطة
3	3	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو شركتي	2.98	.93	متوسطة
4	4	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية	2.79	.81	متوسطة
		قيمة العمل	3.24		متوسطة

يبين الجدول (3/5) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.79 - 3.62)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "أشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.62)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يعتبر عملي من الأعمال الهامة في الشركة"، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو شركتي" وبمتوسط حسابي بلغ (2.98)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.79). وبلغ المتوسط الحسابي لقيمة العمل (3.24) بدرجة متوسطة.

4. عنصر الاستقلالية

جدول (3/6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الاستقلالية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	2.93	.99	متوسطة
1	3	أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي	2.93	.96	متوسطة
3	2	أبدي رأيي في الأمور الخاصة بعملي	2.76	.87	متوسطة
		الاستقلالية	2.88		متوسطة

يبين الجدول (3/6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.76 - 2.93)، حيث جاءت الفقرتان رقم (1 و3) ونصهما "يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي" "أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.93)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص على "أبدي رأيي في الأمور الخاصة بعملي" وبمتوسط حسابي بلغ (2.76)، وبلغ المتوسط الحسابي للاستقلالية ككل (2.88) بدرجة متوسطة.

جدول (3/7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين النفسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	التأثير	3.55	.42	متوسطة
2	3	قيمة العمل	3.24	.46	متوسطة
3	4	الاستقلالية	2.88	.52	متوسطة
4	2	الجدارة	2.82	.48	متوسطة
		التمكين النفسي	3.13	.27	متوسطة

2.3.3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الميزة التنافسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية، إبتداءا بعنصر المرونة وانتهاءا بالاستجابة، وأيضاً درجة الموافقة على فقرات الفرضية وترتيبها تنازلياً وكانت النتائج كما هو مدرج في الجدول(3/8).

1. عنصر المرونة

جدول (3/8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر المرونة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	تقوم الشركة بالتنسيق المستمر مع الشركات الأخرى العاملة في نفس المجال	3.63	.69	متوسطة
2	1	تتجاوب الشركة بشكل مستمر مع حاجات المجتمع المحلي	3.60	.79	متوسطة
3	4	الشركة دائمة الاهتمام بتخفيض كلفة التأمين	2.92	.94	متوسطة
4	3	تقوم الشركة باتخاذ قراراتها بعد الدراسة الدقيقة للبيئة المحيطة	2.91	.98	متوسطة
		المرونة	3.26		متوسطة

يبين الجدول (3/8) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.91 - 3.63)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تقوم الشركة بالتنسيق المستمر مع الشركات الأخرى العاملة في نفس المجال" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.63)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تتجاوب الشركة بشكل مستمر مع حاجات المجتمع المحلي" وبمتوسط حسابي بلغ (3.60)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (4) والتي تنص على "الشركة دائمة الاهتمام بتخفيض كلفة التأمين" وبمتوسط حسابي بلغ (2.92)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "تقوم الشركة باتخاذ قراراتها بعد الدراسة الدقيقة للبيئة المحيطة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.91). وبلغ المتوسط الحسابي للمرونة (3.26).

2. عنصر التمايز

جدول (3/9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر التمايز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	تقوم الشركة بالاستفادة من تجارب الشركات العالمية العاملة في نفس المجال	3.02	.93	متوسطة
2	4	تلتزم الشركة بعمليات تطوير وتحسين نوعية مخرجاتها	2.93	.97	متوسطة
3	3	تسعى الشركة إلى إدارة المعلومات بشكل مميز لإنجاز عملها	2.88	.90	متوسطة
4	1	تسعى الشركة جاهدة إلى تطبيق أساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل	2.81	.99	متوسطة
		التمايز	2.91		متوسطة

يبين الجدول (3/9) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.81 - 3.02)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تقوم الشركة بالاستفادة من تجارب الشركات العالمية العاملة في نفس المجال" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.02)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تلتزم الشركة بعمليات تطوير وتحسين نوعية مخرجاتها" وبمتوسط حسابي بلغ (2.93)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تسعى

الشركة إلى إدارة المعلومات بشكل مميز لإنجاز عملها" وبمتوسط حسابي بلغ (2.88)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "تسعى الشركة جاهدة إلى تطبيق أساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.81). وبلغ المتوسط الحسابي للتمايز (2.91).

3. عنصر الجودة

جدول (3/10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الجودة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	تهتم الشركة بتطوير المهني للعاملين	3.61	.80	متوسطة
2	2	تطبق الشركة سياسة تفويض السلطات والعمل بالمشاركة لغايات الإبداع	3.54	.80	متوسطة
3	3	تخصص الشركة الجوائز والمكافآت للأفكار المبدعة وتعمل على نشرها	3.13	.88	متوسطة
4	4	الشركة دائمة الاهتمام بتأمين جودة عالية في خدماتها من وجهة نظر عملاءها	2.95	.98	متوسطة
		الجودة	3.31		متوسطة

يبين الجدول (3/10) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.95 - 3.61)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تهتم الشركة بتطوير المهني للعاملين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.61)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تطبق الشركة سياسة تفويض السلطات والعمل بالمشاركة لغايات الإبداع" وبمتوسط حسابي بلغ (3.54)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تخصص الشركة الجوائز والمكافآت للأفكار المبدعة وتعمل على نشرها" وبمتوسط حسابي بلغ (3.13)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "الشركة دائمة الاهتمام بتأمين جودة عالية في خدماتها من وجهة نظر عملاءها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.95). وبلغ المتوسط الحسابي للجودة (3.31).

4. عنصر الاستجابة

جدول (3/11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الاستجابة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3	تستجيب الشركة لآراء العملاء في تطوير العمل	3.00	.88	متوسطة
2	4	تستجيب الشركة للنمو السكاني عن طريق فتح فروع جديدة لها	2.88	.93	متوسطة
3	1	تستجيب الشركة لاحتياجات جميع فئات المجتمع	2.85	.94	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		الجامعي بإيجابية			
4	2	تستجيب الشركة للتطورات التي يشهدها سوق العمل	2.79	.97	متوسطة
		الاستجابة	2.88		متوسطة

يبين الجدول (3/11) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.79 - 3.00)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تستجيب الشركة لآراء العملاء في تطوير العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.00)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تستجيب الشركة للنمو السكاني عن طريق فتح فروع جديدة لها" وبمتوسط حسابي بلغ (2.88)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تستجيب الشركة لاحتياجات جميع فئات المجتمع الجامعي بإيجابية" وبمتوسط حسابي بلغ (2.85)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "تستجيب الشركة للتطورات التي يشهدها سوق العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.79). وبلغ المتوسط الحسابي للاستجابة (2.88).

جدول (3/12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3	الجودة	3.31	.50	متوسطة
2	1	المرونة	3.26	.55	متوسطة
3	2	التمايز	2.91	.49	متوسطة
4	4	الاستجابة	2.88	.47	متوسطة
		الميزة التنافسية	3.09	.34	متوسطة

4.3 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) للتمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين الكويتية".

للتحقق من صحة هذه الفرضية وللكشف عن أثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الكويتية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد كما هو مبين في الجدول رقم (3/13).

جدول (3/13)

تحليل الانحدار المتعدد لأثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير المستقل	R الارتباط	R^2 التباين المفسر	قيمة F	دلالة F الإحصائية	Beta .	قيمة T	مستوى الدلالة
التأثير	0.595	0.354	14.000	.000014	.153	1.789	.077
الجدارة					.050	.621	.536
قيمة العمل					.351	4.122	.000
الاستقلالية					.398	4.910	.000

المتغير التابع: الميزة التنافسية

يتبين من الجدول أعلاه بان قيمة(F) قد بلغت؟(14.000) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05، مما يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني اثر التمكين النفسي قد فسر ما مقداره 35.4% من التباين في الميزة التنافسية.

بما سبق ومن خلال التحليل نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α≤ 0.05) للتمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الكويتية؟'.

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن عنصر الاستقلالية قد حصل على 39.8% وهو الأكثر تأثيرا علـــى الميزة التنافسية ومن ثم عنصر قيمة العمل 35.1% وبعده جاء التأثير حيث كانـــت قيمـــة Beta 15.3% والأقل تأثيرا هو عنصر الجدارة حيث كانت قيمة Beta 5% وهو الاقل تـــاثيرا علـــى متغير الميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسة الثانية:"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التمكين النفسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) في شركات التأمين الكويتية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمكين النفسي تبعا للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للمديرين الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية في شركات التأمين الكويتية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3/14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين النفسي تبعا للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للعاملين الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.13	.267	91
	أنثى	3.13	.262	16
العمر	من 20-أقل من 30 سنة	3.18	.352	28
	من 30- أقل من 45 سنة	3.11	.238	46
	اكثر من 45 سنة	3.11	.212	33
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	3.32	.332	10
	دبلوم متوسط	3.07	.274	23
	بكالوريوس	3.11	.239	42
	ماجستير	3.12	.233	30
	دكتوراه	3.42	.490	2
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	3.20	.347	19
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.08	.285	25
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	3.10	.188	23
	أكثر من 15 سنة	3.15	.246	40
	المجموع	3.13	.265	107

يبين الجدول (3/14) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين النفسي بسبب اختلاف فئات متغيرات المتغيرات الديمغرافية والوظيفية للمديرين الجنس

(ذكر، أنثى)، والعمر (من 20 - أقل من 30، من 30 - أقل من 45، أكثر من 45)، والمؤهل العلمي (ثانوية عامة فأقل، دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، والخبرة الوظيفية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، أكثر من 15 سنة) في شركات التأمين الكويتية. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي جدول (3/15).

جدول (3/15)

تحليل التباين الأحادي: لأثر الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية على التمكين النفسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.020	1	.020	.298	.586
العمر	.057	2	.029	.416	.661
المؤهل العلمي	.589	4	.147	2.152	.080
الخبرة الوظيفية	.141	3	.047	.684	.564
الخطأ	6.572	96	.068		
الكلي	7.444	106			

يتبين من الجدول (3/15) الآتي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq$ 0.05) تعزى لأثر الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية في مستوى التمكين النفسي وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

الفرضية الرئيسة الثالثة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) في شركات التأمين الكويتية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية تبعا للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للمديرين الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية في شركات التأمين الكويتية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3/16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية تبعا للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للمديرين الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.08	.338	91
	أنثى	3.13	.376	16
العمر	من 20-أقل من 30 سنة	3.20	.453	28
	من 30- أقل من 45 سنة	3.06	.288	46
	اكثر من 45 سنة	3.05	.291	33
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	3.30	.588	10
	دبلوم متوسط	3.11	.338	23
	بكالوريوس	3.04	.245	42
	ماجستير	3.05	.335	30
	دكتوراه	3.50	.354	2
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	3.14	.363	19
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.01	.262	25
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	3.10	.308	23
	أكثر من 15 سنة	3.11	.394	40
	المجموع	3.09	.342	107

يبين الجدول (3/16) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية بسبب اختلاف فئات متغيرات المتغيرات الديمغرافية والوظيفية للمديرين الجنس

(ذكر، أنثى)، والعمر (من 20 - أقل من 30، من 30 - أقل من 45، أكثر من 45)، والمؤهل العلمي (ثانوية عامة فأقل، دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، والخبرة الوظيفية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، أكثر من 15 سنة) في شركات التأمين الكويتية. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي جدول (3/22).

جدول (3/17)

تحليل التباين الأحادي لأثر الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية على الميزة التنافسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.018	1	.018	.164	.686
العمر	.543	2	.271	2.461	.091
المؤهل العلمي	.941	4	.235	2.135	.082
الخبرة الوظيفية	.656	3	.219	1.984	.121
الخطأ	10.582	96	.110		
الكلي	12.408	106			

يتبين من الجدول (3/17) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية في مستوى تحقيق الميزة التنافسي وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية.

الفصل الرابـــــــــــــــــــــــــــع:

نتائج الدراســـــــــة وتوصيـــــــــاتها

1.4 النتائج:

3. أظهرت نتائج التحليل أن عنصر التأثير يمارس بدرجة متوسطة بواقع(3.55) في شركات التامين الكويتية، أظهرت نتائج التحليل أن عنصر الجدارة تمارس بدرجة متوسطة بواقع(2.82) في شركات التامين الكويتية، أظهرت نتائج التحليل أن عنصر قيمة العمل يمارس بدرجة متوسطة بواقع(3.24) في شركات التامين الكويتية، أظهرت نتائج التحليل أن عنصر الاستقلالية يمارس بدرجة متوسطة بواقع(2.88) في شركات التامين الكويتية،
4. أظهرت نتائج التحليل أن عنصر التمايز يمارس بدرجة متوسطة بواقع(2.91) في شركات التامين الكويتية، أظهرت نتائج التحليل أن عنصر الجودة يمارس بدرجة متوسطة بواقع(3.31) في شركات التامين الكويتية.أظهرت نتائج التحليل أن عنصر الاستجابة يمارس بدرجة متوسطة بواقع(2.88) في شركات التامين الكويتية.
5. كشفت نتائج التحليل وجود أثر لعنصر المرونة يمارس بدرجة متوسطة بواقع(3.26) في شركات التامين الكويتية.كشفت نتائج التحليل وجود أثر لعنصر التأثير في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين الكويتية، بدلالة إحصائية 0.000 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

10. كشفت نتائج التحليل عدم وجود أثر لعنصر الجدارة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين الكويتية، بدلالة إحصائية 0.235 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

11. كشفت نتائج التحليل وجود أثر لعنصر قيمة العمل في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين الكويتية بدلالة إحصائية 0.000 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

12. كشفت نتائج التحليل وجود أثر للاستقلالية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين الكويتية بدلالة إحصائية 0.00002 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

13. كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالـــة إحـــصائية للتمكـــين النفسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل العلمـــي، الخبرة الوظيفية) في شركات التأمين الكويتية.

14. كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهـــل العلمـــي، الخبـــرة الوظيفية) في شركات التأمين الكويتية.

2.4 الاستنتاجات:

إن التمكين النفسي يمارس بدرجة متوسطه في شركات التامين الكويتية، ولمـــا ســبق إن الدراسة الحالية تختلف مع دراسة الشرع، مريم[1] التي توصــلت إلـــى أن مــستوى إدراك المبحوثين لأبعاد التمكين النفسي جاء مرتفعا من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك عبد الله الجامعي، وبما تم ذكره إن الدراسة الحالية ودراسة الشرع تتفقا بشكل نسبي مع التفاوت الحاصل بينهم تتفقا مع دراسة (Organization World Health)[2] والي أثبتت انه فـــي حال في إعطاء العامل التمكين يؤدي إلى شعوره بالراحة والإقبال على العمل بصورة اكبر، لأنه يكون في هذه اللحظة هو مالك وقائد العمل، ويعتبر نفسه قدوة للآخرين، مـــع تأكيــد الدراسة على إتاحة الجو المناسب للعمل وكذلك تأكيد وجود ثقافة منظميــه تــساعد علـــى التمكين بالمعنى الفعلي، كما ان دراسة (Niehoff, Brian)[3] التي أكدت أهميـــة التمكـــين الأثر الكبير في الإغناء الوظيفي.

إن الميزة التنافسية موجودة بدرجة متوسطة في شركات التامين الكويتيـــة، وبهـــذا تتفـــق الدراسة الحالية مع دراسة التميمي، إياد، و الخشالي، شاكر[4] التي أثبتـــت وجـــود الميـــزة

---

[1] الشرع، ***اثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي : دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك عبدالله الجامعي***، مرجع سابق، 2009

[2] Organization World Health, What is the Evidence on Effectiveness of Empowerment to Improve Health? ,***op,cit***, 2006

[3] Brian, Niehoff, The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment, ***op,cit***, 2001

[4] التميمي والخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية" ،***مرجع سابق***، 2004

التنافسية بدرجة متوسطة في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، وهــذا يــشكل مقيــاس للتطور الإداري في شركات التامين الكويتية بتحقيق الميزة التنافسية.

كشفت نتائج التحليل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين النفسي تعزى للمتغيرات الديمغرافيه ، لذلك تختلف الدراسة الحالية مع دراسة الشرع، مريم[1] التي توصلت إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول إدراكهم لأبعاد التمكين النفسي والهيكلي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

كشفت نتائج التحليل وجود اثر لأبعاد التمكين النفسي (التأثير، قيمة العمــل، الاســتقلالية، باستثناء الجدارة) في الميزة التنافسية، وهذا ما تمتاز الدراسة به الحالية عن الدراســات الــسابقة سواء العربية أو الأجنبية التي تم عرضها سابقا، أنها قد ربطت بين التمكــين النفــسي والميــزة التنافسية، والملاحظ أن الدراسات السابقة لم تقم بهذا الربط، فإما كانت دراســات استكــشافية أو ربطت التمكين النفسي مع متغير غير الميزة التنافسية، الذي يعد المتغير التابع لهذه الدراسة.

[1] الشرع، ***اثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي : دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك عبدالله الجامعي***، مرجع سابق، 2009

3.4 التوصيات:

1. إعادة النظر في الأنظمة واللوائح المعمول بها في شركات التامين الكويتية بما يعطي الموظف درجة حرية اكبر ، وذلك للوصول إلى خلق جو عام للعاملين في شركات التامين الكويتية بدرجة تمكين نفسي مرتفع نسبيا لما أثبتته الدراسة الحالية في عدم وجود فروق للمتغيرات الوظيفية(الجنس، العمر، المؤهل العملي، الخبرة الوظيفية) في ممارسة التمكين النفسي .

2. توصي الدراسة بضرورة أن ينعكس المستوى التعليمي على العمل الإداري في شركات التامين الكويتية، لان المستوى التعليمي لم ينعكس على خلق بيئة مناسبة للتمكين النفسي وبالتالي على الميزة التنافسية، فان العمل في مجتمع الدراسة يتصف بعدم خلق أفكار جديدة قادرة على خلق إبداع في العمل بشكل عام.

3. يوصي الباحث بإمكانية تطبيق هذه الدراسة على منظمات مختلفة في المجتمع الكويتي.

4. يوصي الباحث بربط عنصر التمكين الإداري بعناصر إدارة ذات قيمة على جوهر العمل، كوجود دراسات تهتم بدراسة اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة أو الهيكل التنظيمي في منظمات مختلفة وغير مقتصرة على شركات التامين الكويتية.

فهرس المراجع

المراجع العربية:

1. **الكتب:**

حمود خضير، واللوزي موسى، **مبادئ إدارة الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008

زكريا الدوري، واحمد صالح، ***إدارة التمكين واقتصاديات الثقة***، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009

عبد الحميد المغربي، ***الإدارة الإستراتيجية***، ط2، مجموع النيل العربية، القاهرة، 2000

عبد العزيز حبتور، ***" الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"***، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع،2004

عبدالحميد المغربي، ***الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية***، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006

كمال دواني، ***أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين***،ط1، الهيئة اللبنانية ، بيروت، 2001

محمد احمد، ***الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية***، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009

يحيى ملحم، ***التمكين كمفهوم إداري معاصر***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2006

2. الدوريات:

إياد التميمي وشاكر الخشالي، ***السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"*** مجلة البصائر، مجلد(8)، عدد(2)، 2004

محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيتي، اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، ***دراسات العلوم الإدارية***، مجلد(33)، عدد(2)، 2006

محمود الروسان، اثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية" دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية"، ***مجلة اربد للبحوث والدراسات***، مجلد(2)، عدد(2)، 2000

3. الرسائل العلمية:

احمد ابودولة، ***اثر نظم التكاليف على الميزة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية: دراسة تحليلية***، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2007

أحمد الخروبي، ***"الميزة التنافسية"***، رسالة ماجستير غير منشورة، الجمعية العلمية لنادي الدراسات الاقتصادية في جامعة وهران، 2008

تمارا اليعقوب، ***ثقة الموظف بالمدير ودوره في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي***، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2004

حسن الزعبي، ***اثر استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية على المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي***، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد،1999

خيرة براف، ونسيمه بن عيسى، ***التمكين وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية***، بحث مقدم في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، المملكة العربية السعودية، 2007

عبدالغني العمراني، ***تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية***، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية،عمان، الأردن، 2004

عزيزة ابودية، ***الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتهما بتمكين أعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم***، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009

عمر قواقنة، ***إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم التمكين دراسة ميدانية - جامعة البلقاء التطبيقية***،رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2007

فادي بدر، ***دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة في قطاع الصناعات الدوائية الأردني***، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، اربد، 2003

لؤي بطاينة، ***اثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعامين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال***، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2008.

مريم الشرع، ***اثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي : دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك عبدالله الجامعي***، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2009

مطر الجميلي ، ***الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفين مجلس الشورى***، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية،2008

مهدي عثمان، ***اثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية***، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك، اربد، 2003

المراجع الأجنبية:

1. Books:

Govindarajan, M, & Natarajan,S, ***Principle of Management***, Prentice Hall of India New Delhi, 2007

Jim Selman, Empowerment***, Leadership, Legacy and Learning*, 2010**

Jim Selman , Paracomm Partners International, 2007

Raymond Mclead, & George Shell, ***Management Information System***, 10^{th} upper saddle river. New jersey, 2007

Richard L. Daft, ***Organization Theory And Design***, (7 th Ed), South Western Publishing, 2001

Uma Sekaran, ***Research Method for Business***, third edition, John Wiley, USA, 2000

Yulk , G, ***leadership in organization***, 5^{th}, prentice-hall, USA, 2001

2. journals:

Amarjit Gill*, The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress, ***Business and Economics Journal***, Volume 2010

Brian, Niehoff, The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment, ***Group & Organization Management***, Vol. 26 Issue 1, 2001

Conrad Lashley , Empowerment Through Involvement ; Case Study of TGI Friday Restaurants ***, Personal Review*** . iss 6 , vol 29, 2000

Cheyking , Duvall, Developing Individual Freedom to Act, Participation and Empowerment , ***International Journal***, vol(7), iss(8), 1999

Edward, Lawler III, Make Human Capital A Source of Competitive Advantage, ***Organizational Dynamics*;,** Vol. 38 Issue 1, 2009

Fragoso , Heloisa, ***An Overview of Employees Empowerment***, Presented at the Indiana University Research Conference, Site : www.iusb.edu/journal/2000/fragoso.html

Gautam Ray, Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable in Empirical Tests OF THE Resource-Based View, ***Strategic Management Journal***, 2004

.

Gregorio Billikopf, ***Empowerment and Delegation*** , University of California , 2003

Jack, Welch, Manager as Ethics-Builder: In Vesting in Social Responsibility for Building Competitive Advantage, ***Journal of Comparative Sociology & Ethics*** ,Vol. 37, 2010

Karen Lawson, Build your from the Inside Out ; for Keys to Employee Empowerment that Will Help Your Business Grow, ***Business Credit Review***, iss 103, vol 3, 2001

Lashley, C , Employ Empowerment in Services: A Frame Work for Analysis, ***Personal Review***, vol(28), iss(3), 1999

Margaret, Ersted, Empowerment and Organizational Change, ***International Journal***, vol(9), iss(7), 1999

Michael Porter & Mark Karmer, The Competitive Advantage of Corporate philanthropy , ***Harvard Business Review*** , 2002

Organization World Health, What is the Evidence on Effectiveness of Empowerment to Improve Health? , ***Management Journal***, 2006

Richard, Roberts, POWER AND EMPOWERMENT, ***Religion & The Transformation of Capitalism***, vol 15, iss 3 , 2005.

Rita, Mano-Negrin, A Stakeholder Approach to Effectiveness Gaps and Empowerment in Public and Independent Human Service Organizations, ***Administration in Social Work ,*** Vol. 27 Issue 3, 2003

Rodolphe Durand, Competitive Advantages Exist: A Critique of Powell, ***Strategic Management Journal***, 2002

Sanjay Menon, employee empowerment; An Intergrative Psychological Approach , ***Applied Psychology Review***, vol(50), 2001

Sethuraman, Anderson, and Narus 1988 "Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces," ***Journal of Economic Behavior and Organization***, **9**, 247-264,,,,, from Sandy D. Jap, Perspective on Joint Competitive Advantages in Buyer-Supplier Relationships**, *International Journal of Research on Marketing***, 2000

الملاحق

ملحق(1)

استبانة التحكيم

الدكتور.........................

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد...

يقوم الطالب بإجراء رسالة ماجستير لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة آل البيت، تحت عنوان: **اثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية على شركات التامين الكويتية"**.

ولأنكم تمتلكون المعرفة والمقدرة فإنني أضع بين أيديكم هذه الفقرات راجياً منكم قراءتها وتحديد رأيكم فيها من حيث:

أ. مدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية.

ب. مدى مناسبة وملائمة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته.

ج. فقرات يمكن إضافتها إلى كل مجال.

د. أي مقترحات أو ملاحظات ترونها مناسبة.

شاكرا ومقدرا لكم حسن تعاونكم

الباحث:

سطام الرشيدي

الجزء الأول : معلومات عامة.

الجنس: □ ذكر □ أنثى

العمر: □ اقل من 30 سنة □ من 30 إلى اقل من 45 سنة

□ أكثر من 45 سنة.

المؤهل العلمي:

□ ثانوية عامة فاقل □ دبلوم (كلية مجتمع)

□ الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) □ دراسات عليا

الخبرة الوظيفية:

□ أقل من 5 سنوات □ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

□ من 10 إلى أقل من 15 سنة □ 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني:
المتغير المستقل: التمكين الإداري.

	المحور الأول: التأثير	**الانتماء للمجال**		**الصياغة اللغوية**		**وضوح الفقرات**		**التعديل الذي تراه مناسباً**
		واضحة	**غير واضحة**	**تحتاج للتعديل**	**لا تحتاج للتعديل**	**واضحة**	**غير واضحة**	
1	تحترم الإدارة العاملين وتثق بهم							
2	تقوم الإدارة بخلق المناخ المناسب لسيطرة العاملين على ما يدور في أقسامهم							
3	إنني دائم التأثر بالزملاء الناجحون في عملها							
4	أقوم بمساهمات كبير فيما يحصل من تطور في الشركة							
5	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات							

	المحور الثاني: القدرة	**الانتماء للمجال**		**الصياغة اللغوية**		**وضوح الفقرات**		**التعديل الذي تراه مناسباً**
		واضحة	**غير واضحة**	**تحتاج للتعديل**	**لا تحتاج للتعديل**	**واضحة**	**غير واضحة**	
1	أثق في قدراتي الشخصية الانجاز الأعمال المطلوبة.							
2	أتمتع بالتصميم وثقة النفس في نشاطي لانجاز الأعمال							
3	لدي الخبرة الفنية والمهارات الضرورية لأداء العمل							
4	أتمتع بالقدرة على حل المشكلات							
5	أقوم بتنفيذ الأعمال على أكمل وجه							

	المحور الثالث: قيمة العمل	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		التعديل الذي تراه مناسباً
		واضحة	غير واضحة	تحتاج للتعديل	لا تحتاج للتعديل	واضحة	غير واضحة	
1	إن العمل الذي أقوم به مهم جدا في تصوري							
2	إن النشاطات التي أمارسها في عملي ذات معنى كبير من وجهة نظري الشخصية							
3	احرص على استخدام الوقت لتنفيذ الأعمال المطلوبة مني							
4	تقوم الإدارة بتوفير وسائل الحصول على المعرفة والمهارة للعاملين							
5	إنني دائم العمل على تطوير الأعمال التي أقوم بها							

	المحور الرابع: الخيار	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		التعديل الذي تراه مناسباً
		واضحة	غير واضحة	تحتاج للتعديل	لا تحتاج للتعديل	واضحة	غير واضحة	
1	أتمتع بالاستقلالية والحرية في تنفيذ عملي							
2	اشعر بكامل الحرية لابتكار الطريقة والأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي							
3	لدي صلاحية كبيرة في السيطرة على ما يدور في قسمي							
4	اهتم بالجهود التي ابذلها في عملي							
5	تترك الإدارة المجال للعاملين ليقرر كيف يؤدي مهامه							

الجزء الثالث:

المتغير التابع: الميزة التنافسية

الرقم	الممارسات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		التعديل الذي تراه مناسباً
		واضحة	غير واضحة	تحتاج للتعديل	لا تحتاج للتعديل	واضحة	غير واضحة	
1	تتجاوب الشركة بشكل مستمر مع حاجات المجتمع المحلي.							
2	تقوم الشركة بالتنسيق المستمر مع الشركات الأخرى العاملة في نفس المجال.							
3	تقوم الشكة باتخاذ قراراتها بعد الدراسة الدقيقة للبيئة المحيطة.							
4	إن الشركة دائمة الاهتمام بتخفيض كلفة التامين.							
5	إن الشركة تسعى جاهدة إلى تطبيق أساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.							
6	تقوم الشركة بالاستفادة من تجارب الشركات العالمية العاملة في نفس المجال.							
7	تسعى الشركة إلى إدارة المعلومات بشكل مميز عن طريق استخدام التكنولوجيا بكل أعمالها.							
8	تقوم الشركة على تطوير مدخلات العمل ومخرجاته بشكل مستمر.							
9	تهتم الشركة بالتطوير المهني للعاملين.							
10	تخصص الشركة الجوائز والمكافآت للأفكار المبدعة .							

ملحق(2)

استبانة التوزيع

جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم /الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد....................

يقوم الطالب بإجراء دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة آل البيت، تحت عنوان: **"اثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية"دراسة ميدانية على شركات التامين الكويتية"**، وكلي أمل وثقة أن تتكرموا وتخصصوا جزءا من وقتكم الثمين للإجابة على فقرات الاستبانة للمساهمة في انجاز هذه الدراسة لمساعدة الباحث في الوصول إلى نتائج تعبر عن الأثر الفعلي للتمكين النفسي في تحقيق ميزة تنافسية، علما بأن الإجابات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي ، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرا ومقدرا حسن تعاونكم

إشراف الدكتور:
رياض ابازيد

الباحث:
سطام الرشيدي

الجزء الأول : بيانات شخصية ووظيفية.

الجنس:

□ ذكر   □ أنثى

العمر:

□ من 20 _ اقل من 30 سنة   □ من 30 _اقل 45 سنة

□ من 45 سنة فأكثر.

المؤهل العلمي:

□ ثانوية عامة فاقل   □ دبلوم متوسط

□ بكالوريوس   □ ماجستير

□ دكتوراه

الخبرة الوظيفية:

□ أقل من 5 سنوات   □ من 5 إلى اقل من 10 سنوات

□ من 10 إلى أقل من 15 سنة   □ من 15 سنة فأكثر

المتغير المستقل: التمكين النفسي.

يرجى بيان درجة قناعتك حول الأنشطة والممارسات المتعلقة بالتمكين النفسي في الشركة، بوضع علامة (×) على الخيارات التي تعبر عن وجهة نظرك.

التمكين النفسي	الممارسات	اتفق تماما	اتفق	أتفق بدرجة متوسطة	لا اتفق	لا اتفق تماما
أولاً: التأثير	1 - استطيع التأثير على القرارات في قسمي/دائرتي.					
	2 - لدي تأثير كبير حول ما يحدث في قسمي/دائرتي.					
	3 - لدي تأثير في التطورات التي تحدث في شركتي.					
ثانيا: الجدارة	1 - لدي الثقة بالنفس والتصميم لانجاز عملي بكفاءة .					
	2 - لدي الخبرة والمهارة الضرورية لأداء عملي.					
	3 - استطيع مواجهة التحديات أثناء قيامي بعملي.					

التمكين النفسي	الممارسات	اتفق تماما	اتفق	أتفق بدرجة متوسطة	لا اتفق	لا اتفق تماما
ثالثا: قيمة العمل	1 - اشعر بأنني استخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.					
	2 - يعتبر عملي من الأعمال الهامة في الشركة.					
	3 - يجعلني عملي اشعر بالمسؤولية نحو شركتي.					
	4 - أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية.					
رابعا: الاستقلالية	1 - يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي.					
	2 - ابدي رأيي في الأمور الخاصة بعملي.					
	3 - استطيع أن أقرر كيف أنجز عملي.					

الجزء الثالث: المتغير التابع: الميزة التنافسية.

يرجى بيان درجة قناعتك حول الأنشطة والممارسات المتعلقة بالميزة التنافسية في الشركة، بوضع علامة (×) على الخيارات التي تعبر عن وجهة نظرك.

الميزة التنافسية	الممارسات	اتفق تماما	اتفق	أتفق بدرجة متوسطة	لا اتفق	لا اتفق تماما
أولاً: المرونة	3 - تتجاوب الشركة بشكل مستمر مع حاجات المجتمع المحلي.					
	4 - تقوم الشركة بالتنسيق المستمر مع الشركات الأخرى العاملة في نفس المجال.					
	3 - تقوم الشركة باتخاذ قراراتها بعد الدراسة الدقيقة للبيئة المحيطة.					
	4 - الشركة دائمة الاهتمام بتخفيض كلفة التامين.					
ثانياً: التمايز	1 - تسعى الشركة جاهدة إلى تطبيق أساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.					
	2 - تقوم الشركة بالاستفادة من تجارب الشركات العالمية العاملة في نفس المجال.					
	3 - تسعى الشركة إلى إدارة المعلومات بشكل مميز لانجاز أعمالها.					
	4 - تلتزم الشركة بعمليات تطوير وتحسين نوعية مخرجاتها.					

الميزة التنافسية	الممارسات	اتفق تماما	اتفق	أتفق بدرجة متوسطة	لا اتفق	لا اتفق تماما
ثالثا: الجودة	1 - تهتم الشركة بالتطوير المهني للعاملين.					
	2 - تطبق الشركة سياسة تفويض السلطات والعمل بالمشاركة لغايات الإبداع.					
	3 - تخصص الشركة الجوائز والمكافــآت للأفكار المبدعة وتعمل على نشرها.					
	4 - الشركة دائمة الاهتمام بتامين جــودة عالية في خــدماتها مــن وجهــة نظــر عملاءها.					
رابعاً: الاستجابة	1 - تستجيب الشركة لاحتياجــات جميــع فئـــات المجتمع الجامعي بايجابية.					
	3 - تستجيب الشركة للتطورات التــي يــشهدها سوق العمل.					
	3 - تستجيب الشركة لآراء العمـــلاء فـــي تطوير العمل .					
	4 - تستجيب الشركة للنمو السكاني عــن طريق فتح فروع جديدة لها.					

شاكرا لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم(3)

أسماء المحكمين

د: رياض ابازيد

أ.د: زياد المعشر

د: شوقي بن ناجي

د: غسان العمري

د: رولا الضامن

د: محمد الكساسبة

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

Abstract

The Effect of Psychological Empowerment on Achieving Competitive Advantage
A Field Study on The Kuwaiti Insurance Companies

By:
Satam Alrasheedy

Supervisor
Riad AbuZaid

This study aimed to identify the reality of psychological empowerment in the Kuwaiti insurance companies, through the dimensions study of psychological empowerment that was b (impact, value of work, independence, competence) in achieving competitive advantage.
The study sample was: Warba Insurance Company, Kuwait Insurance Company, Al Ahlia Insurance Company, and questionnaires that have been retrieved (114) identifying the rate of (68%), and after exclusion (7) questionnaires its not valid , (107) questionnaires to statistical analysis, so after analyzing the data of the study reached the following results:
1. The results showed impact of all dimensions of psychological empowerment (influence, and merit, and the value of work, and independence) to achieve competitive advantage in the Kuwaiti insurance companies.
2. The results showed no statistically (a≤ 0.05) for empowerment psychological attributable to demographic variables and (sex, age,

educational qualification, job experience) in insurance companies in Kuwait.

3. The results showed no statistically ($a \leq 0.05$) for competitive advantage attributable to demographic variables and (sex, age, educational qualification, job experience) in insurance companies in Kuwait..